

**PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES - CFI**

**CONSTRUCCION METODOLOGICA  
PARA EL PLAN ESTRATÉGICO  
PARTICIPATIVO DEL CODENOBA**

**ETAPA III  
FORMULACION DEL PLAN**

**INFORME FINAL**

**JUNIO 2007**

**Autor:**

**Arq. Diego G. Delucchi**

**Colaboradores:**

**Arq. Fernando Tauber; Arq. Horacio M. Martino; Arq. Julio S. Caviglioni;  
Arq. María B. Sánchez; Sr. Luciano Lafosse; Lic. Julieta C. Frediani.**

## INDICE

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Extracto</b>	<b>6</b>
<b>1. Fase 3: Formulación del Plan</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Conclusiones de las Fases 1 y 2 - Diagnóstico Participativo y Lineamientos Propositivos</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Reuniones Preliminares de Ajuste del Proyecto</b>	<b>18</b>
<b>1.3. Seminarios de Pensamiento Estratégico</b>	<b>27</b>
<b>1.4. Talleres de la Mesa de Concertación para la Formulación del Plan</b>	<b>71</b>
<b>1.5. Árbol Estratégico</b>	<b>87</b>
<b>1.6. Aprobación del Plan y Firma del Contrato Social</b>	<b>106</b>
<b>2. Fase 4: Implementación, Monitoreo, Evaluación Continua y Ajuste Del Proceso</b>	<b>108</b>
<b>2. 1. Capacitación del Órgano de Gestión</b>	<b>109</b>
<b>2. 2. Plan Operativo Anual (POA)</b>	
<b>2.2.1. Proyecto: Gestión Estratégica de la Identidad y Comunicación Regional</b>	
<b>2.2.2. Proyecto: Gestión Curricular y Desarrollo Local y Regional</b>	
<b>2.2.3. Proyecto: Creación de un Ámbito de Coordinación de Capacitación Laboral</b>	
<b>2.2.4. Proyecto: Marca de Origen y Calidad para el Consorcio de Desarrollo Regional del Noroeste Bonaerense</b>	
<b>2.2.5. Proyecto: Planificación Regional del Transporte</b>	
<b>Anexos</b>	

# **INTRODUCCION**

## INTRODUCCION

El presente informe final sintetiza las actividades desarrolladas correspondientes al Plan de Trabajo del Plan Estratégico Participativo del CODENOBA:

Fase 3: Formulación del Plan (5 meses):

- Reuniones Preliminares de Ajuste del Proyecto.
- Seminarios de Pensamiento Estratégico.
- Talleres de la Mesa de Concertación para la Formulación del Plan.
- Árbol Estratégico.
- Aprobación del Plan y Firma del Contrato Social.

Fase 4: Implementación, Monitoreo, Evaluación Continua y Ajuste del Proceso (3 meses y continúa):

- Capacitación del Órgano de Gestión
- Plan Operativo anual (POA)
- Diseño de los Proyectos, Monitoreo y Evaluación

En primera instancia, se presentan (a modo recordatorio) las Conclusiones de las Fases 1 y 2 (Diagnóstico Participativo y Lineamientos Propositivos) cuyo informe se presentó en marzo de 2006 y que significó el punto de interacción y referencia de partida para todas las actividades realizadas durante la Fase 3. A continuación se presenta el informe de una serie de reuniones previas al comienzo de las actividades de la Fase 3, que se desarrollaron con los miembros del Consorcio y otros actores sociales involucrados, con el propósito de ajustar el proyecto a sus reales intereses y posibilidades.

Seguidamente, se presenta el detalle de las tareas desarrolladas en los Seminarios de Pensamiento Estratégico sobre: “La Gestión Regional”, llevado a cabo el 6 de noviembre de 2006 en Carlos Casares, y sobre “El Desarrollo Regional: Social, Productivo, Territorial y Ambiental”, desarrollado el 4 de diciembre de 2006 en Pehuajó.

A continuación, se presenta el informe de las actividades desarrolladas en los Talleres de la Mesa de Concertación sobre: “Objetivos y Propuesta para Mejorar la Gestión del Consorcio”, llevado a cabo el 6 de noviembre de 2006 en Carlos Casares, y sobre “Objetivos y Propuestas para el Desarrollo Regional: Social,

Productivo, Territorial y Ambiental”, desarrollado el 4 de diciembre de 2006 en Pehuajó. Se adjuntan en el Anexo las planillas de priorización de problemas, objetivos y propuestas vinculados a las temáticas de los Talleres de la Mesa de Concertación.

Con estos insumos surgidos de los Talleres Participativos, durante los meses de diciembre, enero y febrero de 2007 se trabajó en la Formulación del Plan y en la definición del Árbol Estratégico, integrado por la Visión y Misión, la identificación de sus Ejes Estratégicos y la elaboración de los respectivos Programas y Proyectos, con sus objetivos y propósitos.

El 25 de abril de 2007, en la ciudad de Bragado, se presentó el Plan a toda la comunidad de la región, para la “Firma del Contrato Social”. En esta reunión se acordó la estructura general del Plan, tanto en lo referente a su Visión y Misión, cómo en sus ejes, programas y proyectos. Al mismo tiempo, y como inicio de la Fase 4, se delineó el Plan Operativo Anual (POA) seleccionando 5 proyectos prioritarios para su formulación. También se acordaron las fechas para la realización de las jornadas de capacitación para el órgano de gestión del Plan.

Seguidamente se presenta una síntesis de la Jornada de capacitación sobre Formulación de proyectos, llevada a cabo el lunes 7 de mayo en la ciudad de 9 de Julio; y sobre monitoreo y evaluación realizada el lunes 14 de mayo en la misma ciudad.

Finalmente y en función de la priorización de proyectos efectuada, se incluye el desarrollo de la formulación de los 5 proyectos seleccionados, a saber:

1. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IDENTIDAD Y COMUNICACIÓN REGIONAL
2. GESTIÓN CURRICULAR Y DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL
3. CREACIÓN DE UN ÁMBITO DE COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN LABORAL
4. MARCA DE ORIGEN Y CALIDAD PARA EL CONSORCIO DE DESARROLLO REGIONAL DEL NOROESTE BONAERENSE: UN VALOR AGREGADO IMPOSIBLE DE COPIAR.
5. PLANIFICACIÓN REGIONAL DEL TRANSPORTE

# **EXTRACTO**

## **EXTRACTO**

El presente documento sintetiza los resultados hasta aquí arribados de un fructífero proceso de construcción de consensos para la Formulación del Plan Estratégico Participativo del Consorcio del CODENOA.

En la etapa anterior y durante el año 2006, se habían presentado las conclusiones sobre el diagnóstico participativo y los primeros lineamientos propositivos que fueron las ideas fuerza que permitieron avanzar hacia la fase de formulación del Plan.

En esta etapa, se trabajó en la definición de los grandes lineamientos del Plan, la identificación de sus Ejes estratégicos y la elaboración de los respectivos Programas y Proyectos. Este proceso tuvo una permanente interacción entre el equipo técnico y los actores institucionales del plan que permitió formularlo en todas sus instancias, cuyos contenidos quedan claramente expresados y consensuados en su árbol estratégico. El mismo cuenta con una Visión, una Misión, 4 Ejes estratégicos, 11 Programas y 35 Proyectos específicos. A modo ilustrativo, se transcriben la Visión y Misión del Plan, que expresan los grandes acuerdos alcanzados:

### **VISIÓN**

Aspirar a un desarrollo sostenido e integrado de la Región, en materia económica, social y ambiental; revitalizando su cultura e identidad como atributos diferenciales del territorio y en consecuencia como factores privilegiados de competitividad regional; donde el Plan Estratégico del CODENOA, como un proyecto socialmente concertado de región, se convierta en un verdadero PROYECTO POLÍTICO, con capacidad de innovación, generador de movilización social, sustentado en los principios del buen gobierno, el desarrollo ambientalmente sustentable, el ordenamiento urbano y territorial, y el bienestar de la ciudadanía, con acento en la inclusión social.

### **MISIÓN / OBJETIVO GENERAL**

Consolidar la Región del CODENOA, a través de una GESTION MODERNA Y PARTICIPATIVA, que fortalezca su IDENTIDAD, que apunte su DESARROLLO PRODUCTIVO de base agropecuaria incorporando valor e INNOVACIÓN

TECNOLÓGICA, con una fuerte política de INCLUSION SOCIAL, y con la INFRAESTRUCTURA ADECUADA para potenciar su desarrollo, a partir de:

a) Capitalizar sus atributos y fortalezas en:

- **La producción agrícola ganadera**, a través del desarrollo de una marca de origen y el mejoramiento de la cadena de valor de productos primarios originarios del territorio del Consorcio.
- **La importante red de MiPyMEs** distribuida en todo el territorio, a través del desarrollo de una cultura emprendedora.
- **Los buenos estándares de indicadores sociales**, a través instrumentar una política regional de Desarrollo social que integre y complemente las áreas sociales de los distintos municipios.

b) Revertir sus debilidades y encarar acciones de transformación en materia de:

- **Infraestructura Soporte**, a través del incremento de la inversión en obras que atemperen las inundaciones, favorezcan la conectividad / accesibilidad intra y extra regional y aumenten la disponibilidad energética, en el marco de una estrategia de gestión territorial ambientalmente sustentable.
- **Gestión asociada** entre los municipios que integran el CODENOA a través de la profundización de la participación ciudadana y el mejoramiento de los instrumentos de gestión del Consorcio, tanto hacia el interior del mismo, cómo en su relación con el contexto nacional e internacional.
- **Formación y capacitación**, a través de readecuar los contenidos de la educación formal y ampliar la oferta de Capacitación de recursos humanos en relación a la demanda laboral.
- **Innovación tecnológica**, para agregar valor y calidad a la producción agropecuaria e industrial y avanzar en la generación de energías alternativas, como lo son los biocombustibles.

Posteriormente, en la instancia de implementación, monitoreo y ajuste, se trabajó en la capacitación del órgano de gestión del Plan en formulación y evaluación de proyectos; y en el armado del Plan Operativo Anual (POA) a través de la priorización de los Proyectos que podían tener un impacto positivo en el corto plazo para el desarrollo regional.



Del árbol estratégico se seleccionaron y formularon los siguientes proyectos, con el objetivo de avanzar en la instancia de gestión de recursos para su implementación efectiva:

- 1 Gestión estratégica de la identidad y comunicación regional.
- 2 Gestión curricular y desarrollo local y regional.
- 3 Creación de un ámbito de coordinación de capacitación laboral.
- 4 Marca de origen y calidad para el consorcio de desarrollo regional del noroeste bonaerense: un valor agregado imposible de copiar.
- 5 Planificación regional del transporte.

# **1. FASE 3: FORMULACIÓN DEL PLAN**

## **1.1. CONCLUSIONES FASES 1 Y 2**

## **CONCLUSIONES DE LAS FASES 1 Y 2 - DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO Y LINEAMIENTOS PROPOSITIVOS**

Tanto el análisis de información de fuentes secundarias sobre la región, la elaboración y procesamiento de las encuestas a informantes claves y los talleres participativos realizados, arrojan algunas conclusiones significativas en cuanto a las debilidades y fortalezas del CODENOBA, como asimismo en relación a lineamientos propositivos concretos para el desarrollo regional.

La región goza de algunos atributos esenciales que la posiciona positivamente para aspirar a un desarrollo sustentable:

1. Localización estratégica, estructurada a través del corredor de la Ruta 5 que la vincula ágilmente con el Área Metropolitana y el MERCOSUR hacia el este, y con Mendoza y Chile hacia el oeste.
2. Importantes recursos naturales provenientes de un suelo con alto índice de productividad agrícola ganadero, integrando una de las regiones del mundo con mayor calidad de la tierra, como lo es la Pampa Ondulada.
3. Alta tradición productiva en actividades mixtas agrícola-ganadera, sostén económico de la región y en franco crecimiento por las condiciones actuales nacionales e internacionales.
4. Una importante red de PyMEs distribuida en todo el territorio, que diversifican la actividad productiva y son fuentes permanentes de generación de empleo.
5. Buenos estándares de indicadores sociales, tanto en salud, educación, seguridad y vivienda, como en los índices de empleo superiores a los promedios provinciales y nacionales, que transforman a la región en un lugar con condiciones adecuadas de calidad de vida.
6. Identidad social y cultural, con valores fuertemente arraigados en el territorio, que emanan de su tradición y cultura, que se transforman en atributos distintivos de la región.

No obstante, otros aspectos emergen como debilidades marcadas, donde es necesario trabajar:

1. El efecto de las inundaciones periódicas, que anegan vastos sectores del territorio, atentando contra la productividad agropecuaria y aislando a

numerosos poblados, producto de la falta de inversión en obras de infraestructura que atemperen el problema.

2. La dispersión poblacional, con fuerte concentración en las ciudades cabeceras, y el despoblamiento de pequeñas localidades y del campo, que producen marcadas heterogeneidades desde el punto de vista territorial y socioeconómico y por ende, dificultades para gestionar equitativamente los recursos.
3. Las dificultades de la gestión asociada entre los municipios que integran el CODENOA, que atenta contra la consolidación regional, existiendo instituciones, empresas y otras organizaciones que no reconocen al Consorcio como una instancia útil para la asociación y articulación de acciones comunes que beneficien al conjunto.
4. La falta de tradición industrial y en menor medida agroindustrial que permitan una diversificación económica sostenible y genere nuevas opciones de desarrollo económico.
5. Las carencias en materia de capacitación de recursos humanos para las actividades que el mercado laboral demanda, transformándose en un obstáculo importante para el crecimiento económico, principalmente en la actividad industrial y de servicios.
6. La falta de planificación de políticas de desarrollo regional sustentable, que permitan construir un proyecto colectivo de crecimiento regional, consensuado por todos los actores sociales.

La visión cualitativa que se desprende de la opinión de los actores sociales de la región, permite identificar algunas pautas centrales que condicionan la Formulación del Plan:

1. Imagen altamente positiva de la necesidad de integración regional.
2. Fuerte interés por participar en un Plan Estratégico de desarrollo.
3. Reconocimiento y coincidencia sobre los aspectos comunes que implican fortalezas regionales:
  - Su tradición agrícola ganadera.
  - Sus recursos naturales.
  - Su calidad de vida.
  - Su localización estratégica.

- Su cultura e identidad.
- 4. Carencias marcadas en materia de:
  - Capacitación de recursos humanos.
  - Poca cultura asociativa.
  - Escaso desarrollo industrial y diversificación de la actividad económica.
- 5. Coincidencia en la necesidad de planificar colectivamente el territorio.

La realización de los Talleres Participativos permitió, no solamente ir consensuando este estado de situación, sino que posibilitó avanzar en lineamientos propositivos concretos que apunten al desarrollo regional sustentable.

Es importante tener en cuenta que, en los procesos de integración regional para el desarrollo, suele resultar muy útil definir algunas propuestas iniciales y avanzar en ellas con pasos cortos, pero seguros y constantes, para llevarlas a cabo y para que convaliden y consoliden el proceso integral del Plan.

En ese sentido, se sintetizan a continuación los principales lineamientos propositivos que surgen de los talleres realizados y que serán la base para la Formulación del Plan, con sus respectivos Programas y Proyectos:

### **1. Mejorar la Gestión Interna y Externa del Consorcio.**

En términos generales, en los cuatro talleres se coincidió en:

- i) encarar acciones conjuntas entre los sectores público y privado con el fin de aunar esfuerzos, desde la visión de distintos actores sociales, para la solución de problemas compartidos;
- ii) diseñar programas conjuntos entre los municipios tomando como base el principio de complementariedad y potenciando los diferentes recursos y capacidades;
- iii) fortalecer al CODENOA como una instancia de gestión social ante la Provincia y la Nación, posibilitando un mayor acceso a los distintos recursos provenientes de estas fuentes.

### **2. Profundizar la Comunicación de los Objetivos y Acciones del CODENOA.**

La finalidad es difundir los propósitos y expectativas del Consorcio de Desarrollo Regional y sensibilizar a distintos sectores de la población acerca de los posibles

beneficios que pueden derivarse de la concreción de proyectos asociativos entre distintos actores de los Municipios nucleados en el CODENOA.

### **3. Generar Instancias de Coordinación Sectorial entre los Municipios, que integren a todas las Áreas Sociales.**

La región cuenta con la existencia de personal técnico capacitado para dar respuesta a las cuestiones sociales prioritarias, como así también un importante sistema de Salud, tanto en infraestructura como en personal, que brinda cobertura a la totalidad del territorio del CODENOA.

Los principales obstáculos o debilidades se encuentran en la escasa articulación entre las distintas áreas sociales (empleo, educación, salud, acción social) entre los municipios, lo que dificulta el conocimiento de experiencias replicables y la realización de programas conjuntos, que potencien los recursos existentes y fortalezcan la identidad regional.

### **4. Instrumentar Instancias de Capacitación de Recursos Humanos con Salida Laboral.**

Se observa una fuerte vinculación entre la desocupación y el escaso nivel de capacitación laboral, siendo el sector más preocupante en este sentido, el de los jóvenes de 15 a 24 años que no tienen empleo y tampoco estudian. Las opiniones fueron coincidentes respecto a la necesidad de generar acciones al respecto en el corto plazo, señalándose la capacitación como una de las respuestas más idóneas.

Se propone la puesta en marcha de un ámbito de capacitación a través de un acuerdo entre el CODENOA, las Cámaras de Comercio, los Centros de Empleados de Comercio, las Sociedades Rurales y otras instituciones presentes en el territorio regional que manifiesten voluntad de trabajar en el tema de capacitación, a fin de definir la Agenda Anual de Capacitación del CODENOA.

Los primeros contenidos podrían ser, entre otros: 1) Asociatividad y 2) Incorporación de conceptos sobre Desarrollo Local y Regional en el Gerenciamiento, convocándose especialmente a dirigentes sociales líderes de instituciones presentes en el Consorcio.

## **5. Avanzar en la Readecuación de Contenidos Educativos.**

La amplitud de ofertas del sistema educativo es un punto de apoyo, o de partida, para tender a fortalecer la identidad del CODENOBA y una de sus metas fundamentales.

La región cuenta con buenos recursos educativos para la capacitación laboral de los jóvenes (escuelas agropecuarias, técnicas y de formación profesional), pero sería necesario revisar los contenidos impartidos para brindarles una mayor y mejor adecuación a las necesidades del desarrollo local y regional.

## **6. Promover la Identidad del Consorcio como Territorio Regional.**

Se propone crear una Marca de Origen y Calidad que distinga a los productos y servicios del CODENOBA, que permita desarrollar una estrategia de diferenciación de esos productos a través de protocolos técnicos que garanticen su calidad haciendo posible instalar a futuro la idea de que los productos y servicios CODENOBA, son confiables, seguros y pasibles de recibir un precio superior a sus competidores de mercado.

## **7. Desarrollar la Cultura Emprendedora.**

El propósito es generar un espacio permanente de cooperación público-privada en el CODENOBA destinado a la **formación en técnicas de gestión empresarial**, de modo de ofrecerle a potenciales emprendedores la posibilidad, hoy inexistente, de formarse como sólidos empresarios para generar empresas sostenibles en el tiempo y en condiciones de ofrecer nuevos empleos.

## **8. Mejorar la Cadena de Valor de Productos Primarios originarios del Consorcio.**

Se propicia la Certificación de productos alimenticios de segmentos de mercado muy específicos, y se estima sumamente apropiado el diseño y ejecución de una política regional dirigida a promover y sistematizar prácticas de manufacturas de alimentos exigidas por segmentos exclusivos de mercado que requieren el cumplimiento de procedimientos estrictos de elaboración, alta calidad, y que pagan altos precios por ese tipo de productos.

En esta tarea de formulación de una estrategia de diferenciación productiva, se proponen tres objetivos: 1) Incluir las características de la base productiva



primordial del CODENOA (materias primas e insumos para alimentos) 2) Que no se requiera de grandes inversiones inmediatas y 3) Establecer un correlato razonable de mercado local cercano, todavía no muy explorado, y quizá luego internacional, que la haga pasible de ser aplicada.

### **9. Crear Ámbitos de Gestión Ambiental Integrados.**

Se reconoce la importancia de contar en el futuro con oficinas específicas dedicadas a la gestión ambiental, con respaldo institucional suficiente para ser verdaderamente eficientes y ejecutivas.

### **10. Aplicar Estrategias de Gestión Territorial Ambientalmente Sustentables.**

Se enfatizó en la necesidad de privilegiar estrategias de administración social y ambientalmente responsable de la región atendiendo, principalmente, los siguientes aspectos:

- a) Sistemas racionales e integrales de riego-drenaje-prevención de inundaciones.
- b) Saneamiento básico: uso eficiente del agua; agua de ingesta con calidad según normas; tratamiento cloacal previo al vuelco; gestión de residuos sólidos urbanos, rurales, especiales y patogénicos.
- c) Ordenamiento territorial con base en variables ambientales.
- d) Educación y sensibilización ambiental; capacitación, difusión y comunicación.
- e) Implementación y sostén de áreas protegidas representantes de la Pampa Arenosa.

## **1.2. REUNIONES PRELIMINARES DE AJUSTE DEL PROYECTO**

## **REUNIONES PRELIMINARES DE AJUSTE DEL PROYECTO**

### **1. Taller de Inicio de la Fase 3 del Plan Estratégico Participativo del CODENOBA.**

Los días 6 y 7 de Octubre del 2006 se realizó en la Ciudad de América en el Partido de Rivadavia una reunión de trabajo en la que participaron el Equipo Técnico del Plan Estratégico, Intendentes, Concejales e Instituciones de los municipios de la región.

Este encuentro se llevó a cabo en el Salón de Reuniones del Palacio Municipal de dicha ciudad, estando presentes los Intendentes de Rivadavia y Trenque Lauquen, miembros del Departamento Ejecutivo y del Concejo Deliberante de los municipios que integran el Consorcio, como también se hallaban en el lugar miembros del Departamento Ejecutivo de la Municipalidad de Tres Lomas, próximos a formalizar su inclusión en el Consorcio.

Por parte del Equipo Técnico estaban presentes Luciano M. Lafosse y Julio S. Caviglioni, quienes hacen una breve exposición de las etapas cumplidas hasta el momento y plantean las actividades a ejecutar en la presente fase.

La visión del Plan Estratégico por parte del Equipo Técnico del Plan Estratégico del CODENOBA puso de manifiesto la importancia del Plan como herramienta para la promoción del desarrollo regional y el progreso de estos municipios, convirtiendo a la región en foco de atracción económica, mejorando la calidad de vida y la habitabilidad de la población.

El objetivo de la reunión fue definir un cronograma de los talleres, seminarios y actividades, propios de esta fase.

Las actividades a realizar en esta fase son:

- Seminarios de Pensamiento Estratégico por temáticas (gestión, social - educación, económico - productivo, gestión territorial- ambiental).
- Reuniones de la Mesa de Concertación del Plan para la definición del Árbol Estratégico que contiene el objetivo general y modelo de desarrollo del Plan, objetivos particulares, ejes estratégicos, programas y proyectos.

En este marco, se reconocieron dos problemas relativos a la gestión del Plan Estratégico del CODENOA, la escasa participación de los municipios y de los actores sociales en los talleres del Plan, y la falta de comunicación interna entre los municipios del Consorcio.

También se debatió ampliamente las mejores formas de materializar las actividades propuestas, como así también sobre las debilidades que tiene el consorcio como gestión, y formas de mejorarla, lo que motivó que el primer Taller de Pensamiento Estratégico sea el que proponga una mejora en la calidad de la gestión del CODENOA. Dicho taller se llevo a cabo el 6 de Noviembre de 2006 en el municipio de Carlos Casares.

También se definieron las fechas para los otros tres talleres (Gestión Territorial, Económico Productivo y Social), los que se realizaron en forma conjunta el día 4 de diciembre en la Municipalidad de Pehuajó.

## **2. Reunión con el Equipo Técnico del CODENOBA**

En la ciudad de Carlos Casares, los días 19 y 20 de Octubre de 2006, se reunieron parte del Equipo Técnico del CODENOBA, encabezado por la Jefa de Proyectos, Griselda Zallico, Julio S. Caviglioni y Luciano M. Lafosse, por parte del asesoramiento externo.

La actividad consistió en analizar un trabajo presentado por el Presidente del CODENOBA, Sr. Omar Foglia y el Sec. de Producción de Gral. Viamonte, Sr. Néstor Donatelli en el Seminario “LA INTERMUNICIPALIDAD, UNA HERRAMIENTA PARA LA GOBERNABILIDAD Y EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS EN ARGENTINA”, organizado por la Secretaría de Asuntos Municipales de la Nación, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, y la Federación Argentina de Municipios, en Septiembre de 2005.

El análisis de dicho documento, tiene el interés de confluir los distintos enfoques en objetivos comunes, profundizando las coincidencias y puliendo las disidencias.

A continuación se expone una síntesis realizada durante la reunión de Equipos, de la presentación mencionada.

### **Amenazas a la Integración Regional**

No se cuenta con:

- Un marco normativo de referencia que acompañe las experiencias intermunicipales.
- Un financiamiento regular para llevar a cabo los proyectos de desarrollo regional.
- Un interlocutor único a nivel provincial y nacional.

### **Desafíos para un Proyecto de Territorio**

Un desarrollo planificado

- Definir una estrategia de desarrollo mediante un Plan Estratégico Participativo Regional.
- Dotarnos de instrumentos de observación permanentes del territorio para ayudar a la toma de decisiones.

Un desarrollo compartido

- Crear una dinámica territorial participativa e incluyente con una visión compartida del futuro.
- Acompañar las múltiples iniciativas que contribuyan a nuestro desarrollo y transformarlas en un movimiento de conjunto de la sociedad.

Un desarrollo integrado

- Articular el desarrollo regional con el de la Provincia y de la Nación.
- Desarrollar lazos de cooperación con otros municipios / regiones a nivel nacional e internacional.

### **Una Ley que:**

Defina:

- Tipología: ¿Qué estructuras intermunicipales se reconocen?.
- Objetivos: ¿Qué objetivos y que atribuciones?.
- Condiciones de creación y de organización institucional.

Otorgue:

- Apoyos técnicos que acompañen los municipios / regiones en su desarrollo.
- Apoyos financieros para incentivar los municipios a mutualizar recursos financieros y técnicos.

Instituya:

- La participación de los habitantes.
- Un interlocutor provincial y/o nacional.

### **Contribuciones de esta experiencia**

Una experiencia novedosa, exitosa, - Reconocida por el Programa MOST de la UNESCO - pero aún muy frágil.

### **3. Reunión con Intendentes, Legisladores Provinciales del CODENOBA y el Equipo Técnico del Plan Estratégico del CODENOBA.**

El día 1º de Noviembre de 2006, se realizó una reunión en la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires, en la que estaban presentes los Intendentes y Legisladores Provinciales del CODENOBA y miembros del Equipo Técnico del Plan Estratégico del CODENOBA, Arqs. Diego Delucchi, Horacio Martino, Julio Caviglioni, María B. Sánchez, Julieta Frediani y el Sr. Luciano Lafosse.

El objetivo de la reunión fue tener conocimiento acerca de los problemas y posibles soluciones para el fortalecimiento de la asociación regional y de los consorcios productivos, como así también conocer la visión que tienen estos actores del Plan Estratégico Participativo del CODENOBA como proyecto colectivo para la promoción del desarrollo regional.

La mecánica de trabajo consistió en primer lugar, en la presentación de los objetivos de la reunión y del estado de avance del Plan Estratégico del CODENOBA, a cargo del equipo técnico de la coordinación del Plan; en segundo lugar, se planteó la visión sobre el Plan Estratégico por parte de la Coordinación y, a continuación, la visión sobre el tema de Intendentes y Legisladores Provinciales. Finalmente, se dio cierre a la reunión con conclusiones de los temas expuestos.

En relación con el estado de avance del Plan, el mismo se encontraba a la fecha en la etapa 2, fase 3, de Formulación del Plan, que en su fase de implementación permite cumplimentar el objetivo final de promover el desarrollo regional y el progreso colectivo del CODENOBA. La misma comprende la realización de seminarios de pensamiento estratégico, la construcción de un cuerpo teórico por lineamiento y reuniones de la mesa de concertación. Los insumos obtenidos a partir de estas actividades, contribuyen a la elaboración del árbol estratégico (objetivos general y particulares, ejes estratégicos, programas y proyectos), y finalmente a la aprobación del plan y firma del contrato social.

La visión del Plan Estratégico por parte del Equipo Técnico puso de manifiesto la importancia del Plan como herramienta para la promoción del desarrollo regional y el progreso de estos municipios, convirtiendo al CODENOBA en foco de atracción económica, mejorando la calidad de vida y la habitabilidad de la población.

En este marco, se reconocieron dos problemas relativos a la gestión del Plan Estratégico Regional CODENOBA: la escasa participación de los municipios y de los actores sociales en los talleres, y la falta de comunicación entre el Consorcio y el equipo técnico del Plan.

Por su parte, los Intendentes y Legisladores Provinciales si bien visualizaron al Plan como un proyecto útil para la gestión y el desarrollo regional, plantearon la necesidad de una mayor sensibilización y difusión del mismo en la comunidad local-regional, como así también la existencia de un marco normativo inadecuado para la promoción del Consorcio.

En este contexto, se discutió el Proyecto de Ley que establece la Creación de los Consorcios de Gestión y Desarrollo para los municipios de la Provincia<sup>1</sup>, que al momento de la reunión contaba con media sanción del Senado de la Provincia de Buenos Aires, y que fue aprobada el 8 de noviembre del corriente año.

Dicha Ley permite a las Comunas asociarse entre sí o con la Provincia y/o Nación para encarar con mayores recursos y ventajas emprendimientos vinculados a obras y servicios públicos y al desarrollo de distintas áreas productivas.

Por último, se concluyó en la necesidad de fortalecer el vínculo entre los municipios que integran el Consorcio y el Equipo Técnico del Plan, tendiente a consolidarlo mediante el diseño y ejecución de proyectos concretos. La realización de estos proyectos permitirá a las Comunas gestionar recursos económicos y financieros para la promoción del desarrollo regional.

---

<sup>1</sup> Expediente E-58/05-06. Honorable Senado de la Provincia de Buenos Aires.



#### **4. Reuniones con Instituciones de la Ciudad de Pehuajó.**

El día 30 de Noviembre y 1º de Diciembre de 2006, se realizaron reuniones con medios de comunicación, con miembros de la Gestión Municipal y con Instituciones del Partido de Pehuajó.

Dichas reuniones surgen por iniciativa de los representantes de este municipio en el CODENOBA, para tener un mayor y más profundo conocimiento sobre el estado de avance del proceso de planificación participativa que está llevando a cabo el CODENOBA.

El objetivo general de estas reuniones fue, que estos grupos tengan la mayor cantidad de información sobre lo realizado en las fases 1 y 2 y a realizar en las fases 3 y 4, en el Plan Estratégico del CODENOBA como proyecto colectivo para la promoción del desarrollo regional.

La mecánica de trabajo consistió en primer lugar, en la presentación de los objetivos de la reunión y del estado de avance del Plan Estratégico del CODENOBA, a cargo del equipo técnico. En segundo lugar, se planteó la visión sobre el Plan Estratégico por parte del Equipo Técnico y, a continuación, se generó un diálogo acerca de las visiones sobre el tema entre los miembros presentes. En cada uno de los encuentros se dio cierre a las reuniones, con conclusiones de los temas expuestos.

Se realizaron 3 tipos de reuniones con diferentes características y con objetivos particulares en cada una de ellas.

En principio se convocó a los medios de difusión masiva para que, a partir de estos, se pueda difundir el proceso del Plan Estratégico del CODENOBA, e informar sobre los talleres que se llevarían a cabo en esta ciudad el 4 de diciembre. En sucesivas entrevistas se realizó una síntesis de las actividades que se efectuaron en las fases 1 y 2 de este proceso, y se informó acerca del cronograma de las acciones venideras del Plan, con el objetivo de convocar a las instituciones a participar en los Talleres de Formulación del Plan Estratégico.

Posteriormente se realizaron reuniones con miembros de la gestión municipal para profundizar lo realizado en el Plan Estratégico, y buscar un mayor involucramiento de los actores en las fases de Formulación e Implementación del Plan.

Por otro lado, se realizaron reuniones con miembros representantes de las instituciones de la comunidad, cuya participación en el Plan Estratégico ha sufrido pronunciados altibajos en distintos momentos del proceso. El objetivo particular de los encuentros con estos grupos fue volver a sumar a estas instituciones a los talleres de Formulación del Plan.

El Equipo Técnico estuvo compuesto por el Arq. Julio S. Caviglioni y el Sr. Luciano M. Lafosse y quienes evaluaron positivamente la realización de este tipo de reuniones, en las que todos los miembros pueden tener mayores certezas sobre lo efectuado y sobre las acciones a realizar en el Proceso del Plan Estratégico del CODENOBA.

## **1.3. SEMINARIOS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

# **SEMINARIO DE PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

## **1. SEMINARIO LA GESTIÓN REGIONAL**

### **INTRODUCCION**

El Seminario de Pensamiento Estratégico sobre “La Gestión Regional” forma parte de las actividades previstas en la Fase 3: FORMULACION DEL PLAN de la 2ª Etapa: FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DEL CODENOBA.

El propósito del Seminario es promover un intercambio con especialistas externos al medio local, permitiendo dimensionar las particularidades de los temas claves y proveer un aporte de conocimiento fáctico sobre alternativas de resolución y manejo en experiencias de planificación y gestión asimilables; sirviendo asimismo para el planteo e instalación de problemas y soluciones, que hicieron las veces de disparadores del debate en el marco del taller sobre “Objetivos y propuestas para mejorar la gestión del Consorcio.”

El presente documento servirá de insumo para la discusión en las reuniones de Mesa de Concertación para la etapa de Formulación del Plan.

### **LA GESTIÓN REGIONAL**

En Teoría del Juego Social, Carlos Matus (1999) plantea que: la gestión del gobierno se refiere a su acción directa mediante la producción de jugadas u operaciones continuas para ofrecer bienes y servicios colectivos a la comunidad, en este caso de la región.

La calidad de la gestión depende, entre otras cosas, de la capacidad de prever y pre-evaluar resultados. Estos resultados son más previsibles en la medida que se cumplen cinco condiciones:

1. Alta capacidad de gobierno,
2. Buen diseño organizativo del aparato público,
3. Proyecto de gobierno compatible con la capacidad personal e institucional de gobierno,
4. Contexto situacional coherente con el proyecto de gobierno, y
- 5) Buena suerte.

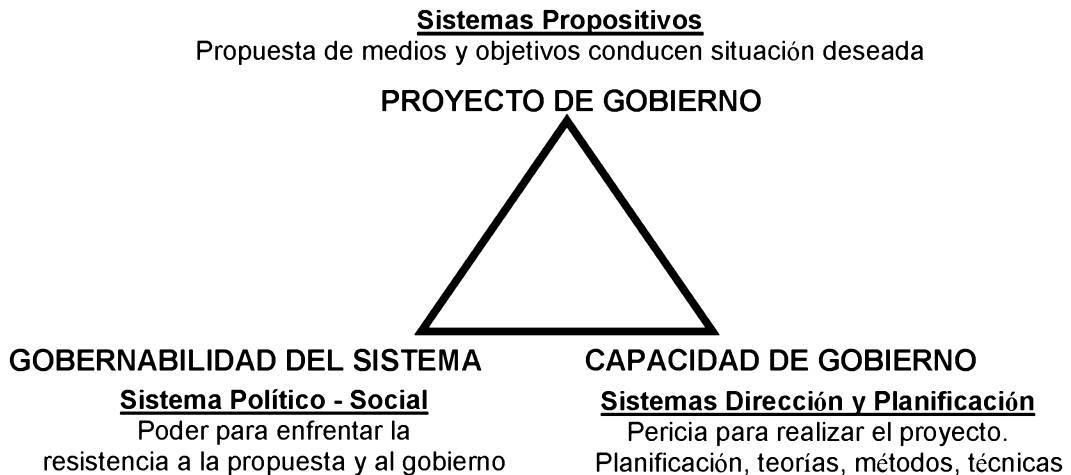
Estas cinco variables pueden reducirse a tres, una vez descartada la suerte y reordenados los otros cuatro componentes. La calidad de la organización del aparato del gobierno es un aspecto de la capacidad institucional de gobierno, y también contribuye a la gobernabilidad. El contexto situacional sintetiza, a su vez, los principales factores determinantes de la gobernabilidad.

Gobernar, entonces, exige articular tres variables:

- a) El **proyecto de gobierno**, entendido como la propuesta de medios y objetivos que compromete un cambio hacia la situación esperada; es una propuesta que establece un patrón de satisfacciones a la población, el cual genera un intercambio de problemas que encierra un grado calculado de conflictividad,
- b) la **capacidad de gobierno**, que expresa la pericia para conducir, maniobrar y superar las dificultades del cambio propuesto, y
- c) la **gobernabilidad del sistema**, que sintetiza el grado de dificultad de la propuesta y del camino que debe recorrerse, verificable por el grado de aceptación o rechazo del proyecto y la capacidad de los actores sociales para respaldar sus motivaciones favorables, adversas o indiferentes.

En síntesis, en el ejercicio del liderazgo público convergen tres elementos: la propuesta de objetivos, el grado de dificultad que presenta esa propuesta y la capacidad para sortear tales dificultades. Tres vértices de un sistema complejo: objetivos, dificultad para alcanzarlos y capacidad para lidiar con esa dificultad. Con otras palabras, el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno. Es el triángulo de gobierno. Tres variables fuertemente interrelacionadas pero, al mismo tiempo, bien diferenciadas.

Estas tres variables sintetizan un modelo muy simple, pero potente para entender el proceso de gobierno.



El **proyecto de gobierno**, es una propuesta de *intercambio de problemas*. Un proyecto de gobierno bien diseñado genera, en su período de vigencia, un *intercambio favorable* de problemas para la mayoría de la población. Precisa objetivos y medios, y su debate versa sobre el tipo de sociedad, el patrón de satisfacciones, las reformas políticas, el estilo de desarrollo, la política económica, los cambios en el nivel y calidad de la vida, etc., que parecen pertinentes al caso y al grado de gobernabilidad del sistema. Se expresa en una *selección de problemas* y en un conjunto de *operaciones* para enfrentarlos.

La **gobernabilidad del sistema**, es una relación entre el peso de las variables que *controla* y *no controla* un actor durante su gestión, expresa el poder de *un* actor para realizar *su* proyecto y la capacidad de resistencia que ofrece el sistema político-social a un proyecto de gobierno y al actor de ese proyecto.

La **capacidad de gobierno**, es una capacidad de liderazgo, ponderada por la experiencia y los conocimientos en Ciencias y Técnicas de Gobierno. Es una capacidad de conducción o dirección que se acumula en la *persona* del líder, en su *equipo de gobierno* y en la *organización* que dirige. Se basa en el acervo de técnicas, métodos, destrezas y habilidades de un actor y su equipo de gobierno requeridas para conducir el proceso social, dadas la gobernabilidad del sistema y el compromiso del proyecto de gobierno. Capacidad de gobierno es sinónimo de *pericia* para realizar un proyecto.

En el triángulo de gobierno se *diferencian* variables que son *distintas* y, al mismo tiempo, mutuamente *condicionadas*.

La *diferenciación* reconoce tres *sistemas* de distinta naturaleza: el sistema *normativo* y propositivo de acciones que conforma el proyecto de gobierno, el sistema político-social que exige la ciencia *positiva* para el análisis de la gobernabilidad del sistema, y el sistema de dirección y planificación que, como sistema de *gestión*, caracteriza la capacidad de gobierno.

El mutuo *condicionamiento* indica, en cambio, algo común a los tres sistemas: la acción humana. El proyecto de gobierno es un conjunto de *propuestas de acción*, la gobernabilidad del sistema se refiere a *posibilidades de acción* y la capacidad de gobierno apunta a las *capacidades de acción*.

La *capacidad de gobierno* es la variable central. Sin embargo es la menos valorada. Es sinónimo de *pericia* acumulada en la persona de los dirigentes, en su equipo y en la institución misma. En el primer caso hablamos de *capacidad personal* de gobierno. En el segundo de *capacidad institucional*. En esta capacidad de gobierno confluyen también la calidad de los *sistemas de trabajo* y la estructura del *diseño organizativo*. Por consiguiente, elevar la capacidad de gobierno requiere actuar sobre la pericia de los gobernantes y de las instituciones, sobre sus sistemas de trabajo -especialmente los *sistemas de alta dirección*- y sobre el diseño organizativo. En este último nivel, el *diseño macro institucional* define todo. Pero, la cabeza que encabeza este diseño está en el *gabinete del dirigente*. Esa cabeza impone un *techo de calidad* a todos los componentes de la capacidad de gobierno. Todo esto influye sobre la capacidad de un gobernante, tanto en la escala local como regional, pero los resultados de la gestión pública serán *incierto*s, si la *capacidad de gobierno* es baja, el *proyecto de gobierno* es ambicioso y la *gobernabilidad* es inadecuada.

En particular, una gestión regional<sup>2</sup> de calidad debe contemplar los siguientes lineamientos:

**Participación:** La gestión regional desarrollará instancias de participación ciudadana en las fases de formulación, implementación, monitoreo y evaluación de la gestión de gobierno y de la ejecución de los planes y proyectos regionales.

---

<sup>2</sup> Fuente: Principios de la Descentralización. Documental Piura. Editor: Andrés Vera Córdova. Octubre de 2006. Perú.

**Transparencia:** Los planes, programas, proyectos y resultados del Gobierno Regional serán difundidos a los actores sociales, a través de distintos medios de información pública, portales electrónicos en Internet, etc.

**Gestión moderna:** La gestión regional estará orientada bajo un sistema moderno de gestión y sometida a una evaluación de desempeño, incluyendo mecanismos concretos para la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de su gestión.

**Inclusión social:** La gestión regional desarrollará políticas y acciones integrales de gobierno dirigidas a promover la inclusión social de los sectores sociales tradicionalmente excluidos y marginados del Estado, en un contexto con altos niveles de pobreza, desocupación y concentración de ingresos.

**Eficacia:** La gestión regional propondrá planes, programas y proyectos de desarrollo regional concertados, con objetivos y metas explícitos y de público conocimiento.

**Eficiencia:** La política y la gestión regional tendrán en cuenta criterios de eficiencia, desarrollando las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos trazados con la utilización óptima de los recursos.

**Equidad:** La gestión regional promocionará, sin discriminación, igual acceso a las oportunidades y la identificación de grupos y sectores sociales que requieran ser atendidos de manera especial por la gestión regional.

**Sostenibilidad:** La gestión regional se caracterizará por el uso racional de los recursos naturales para lograr los objetivos de desarrollo, la defensa del medio ambiente y la protección de la biodiversidad.

**Articulación con las políticas regionales:** Las políticas regionales deberán guardar concordancia con las políticas provinciales y nacionales de Estado.

**Competitividad:** La gestión regional tendrá como objetivo la gestión estratégica de la competitividad regional. Para ello promueve un entorno de innovación, impulsa alianzas y acuerdos entre los sectores público y privado, el fortalecimiento de las redes de colaboración entre empresas, instituciones y organizaciones sociales, junto con el crecimiento de eslabonamientos productivos; y, facilita el aprovechamiento de oportunidades para la formación de ejes de desarrollo y corredores económicos, la ampliación de mercados y la exportación.

**Integración:** La gestión regional promueve la integración intrarregional e interregional, fortaleciendo el carácter unitario de la República. De acuerdo con



este principio, la gestión debe orientarse a la formación de acuerdos macro regionales que permitan el uso más eficiente de los recursos, con la finalidad de alcanzar una economía más competitiva.

## **LOS “CONSORCIOS DE DESARROLLO REGIONAL” EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

En nuestros días, los municipios no sólo dependen de sus buenas o malas decisiones, del buen o mal despliegue de sus propias fuerzas. La interdependencia, y no la mera contigüidad geográfica, los constituye en una región: la mutua sensibilidad, el grado de interacción entre sus actores sociales, y la capacidad de obtener beneficios de la gestión asociada y cooperativa de los desafíos compartidos. Por lo tanto, comprender al municipio como un “sistema” inserto en un sistema socioeconómico, sociocultural y político mayor constituido por la *región* es un paso fundamental.

Se entiende a la región como una unidad de desarrollo donde convergen factores sociales, y como una forma político-administrativa utilizada para procurar una adecuada descentralización de las decisiones. En su condición de instrumento de acción política, la región fructifica como un espacio en el que se desenvuelven procesos dinámicos de construcción de identidades colectivas de base territorial, en marcos institucionales que admiten situaciones de pluralidad cultural, supuestamente capaces de resistir la homogeneización de las fuerzas dominantes de la política económica.

La región funciona como una articulación en torno a un proyecto sugestivo de vida en común, facilitada por los antecedentes y elementos objetivos que se potencian para ir hacia metas de futuro. Se puede afirmar así que la integración regional no es sólo económica sino también social y cultural, o sea un proceso necesario para reafirmar nuestra identidad, pensar por nosotros mismos, apoyarnos mutuamente y abrir nuevos caminos que respondan a nuestros mejores intereses. Es importante comprender y no perder de vista que la lógica regional debe formar parte inescindible del sistema de decisiones en las distintas escalas del Estado -Nacional, Provincial, Regional, Municipal-; y así constituirse en un instrumento capaz de articular la toma de decisiones entre los actores Locales y la Provincia, en el marco de un proyecto concertado de país.

Asimismo, la regionalización debe entenderse como una red funcional y flexible de relaciones de cooperación, complementación y coordinación, y como un instrumento para implementar nuevas formas de gestión de la relación entre lo local y lo provincial, creando una nueva instancia de articulación. Este proceso debe responder a sus necesidades y resolver sus mayores dificultades y debilidades, descubriendo el valor de las macro y micro regiones, que trascienden al municipio y están definidas por problemas, características y objetivos comunes, interpretando su valor dinamizador, potenciando la voluntad asociativa de los municipios, y transformándola en un proceso armónico, racional y sistémico, basado en las autonomías locales (Tauber, 1999).

En este sentido, la conformación de *Corporaciones o Consorcios de Desarrollo Regional* como instancias políticas y administrativas intermedias entre el gobierno provincial y los municipios, surgen como una última y positiva respuesta a las requisitorias actuales. Estos Consorcios tienen por objeto traducir los eventuales éxitos logrados en la internalización y distribución de los beneficios en el territorio local; y definir prioridades y líneas acordes con la realidad propia, de reconversión productiva, de orientación laboral, de inversión en infraestructura, de protección ambiental, etc. De allí que resulte importante fomentar en ellos la conformación de una estructura cooperativista que encuentre mecánicas de alcanzar nuevos mercados como política activa de salida de sus productos.

Sin embargo, la creación de esta clase de instituciones orientadas al desarrollo regional no es un proceso sencillo, tanto a consecuencia de *factores endógenos* (fueres localismos, recelos históricos, débil identidad regional, excesiva enfatización de las diferencias y los conflictos, competencias por el liderazgo, deficiente capacidad burocrática, restricciones presupuestarias locales, ausencia de coordinación, etc.) como de *factores exógenos* a la región propiamente dicha (ausencia de marcos jurídico-normativos adecuados a nivel provincial, indefinición del rol de la provincia, desconfianza de la burocracia provincial, restricciones presupuestarias provinciales, resistencia burocrática a la pérdida de competencias provinciales, etc.).

Por ello, y tendiente a la superación de pautas competitivas, obstáculos institucionales y rivalidades políticas históricas, debería establecerse como principio básico para el desarrollo de estas regiones, el de *especialización y complementariedad* -más que el de igualdad-, basado en el reconocimiento

recíproco de las comunidades que las integran y la subsidiaridad de cada una de ellas, cuando el tema trasciende la competencia del Estado local y requiere de su participación para fortalecer una acción regional.

Estas nuevas instancias regionales serán la consecuencia de la *coordinación descentralizada y voluntaria* de los agentes locales articulados en redes funcional y territorialmente flexibles. Esto implica, como requisito para la clase política y el conjunto de los agentes locales una participación activa y responsable en la formulación, implementación y gestión de las políticas de desarrollo regional.

En la *Provincia de Buenos Aires*, los objetivos y estrategias globales de desarrollo deben conformar el marco de referencia básico para la elaboración del modelo de desarrollo regional y para el establecimiento de los objetivos estratégicos de cada región. Las estrategias de desarrollo deberían apuntar a superar una situación caracterizada por la falta de incorporación masiva de nueva tecnología en todos los sectores económicos y sociales, con el consecuente freno al desarrollo de la actual estructura productiva.

La planificación de estrategias y la implementación de acciones superadoras en el proceso del desarrollo provincial, deberían ser una lógica constante en el funcionamiento de sus instituciones y de los sectores con los que se vincula en la búsqueda del bien común. Así la autonomía para los municipios y la descentralización como criterio básico de gestión del gobierno provincial se confirman como requisitos elementales para poder desenvolverse en este proceso. La *institucionalización de criterios regionales dinámicos, participativos y fuertemente articulados*, que permitan tanto afrontar las complejidades de la Región Metropolitana como resolver la microescala o los problemas y objetivos comunes de nuestras comunidades del interior bonaerense, se transforma en una nueva manera de gestionar la Provincia, como una instancia intermedia de articulación entre el gobierno central y los municipios.

“En suma, los consorcios reúnen los ingredientes esenciales para promover el crecimiento centrado en un eje productivo agropecuario y agro-industrial, la cooperación intermunicipal y la movilización de los agentes productivos articulados en cooperativas o bajo distintas formas asociativas de interés común. En este sentido, hay resultados apreciables que se reflejan en esta ponencia y otros esperables hacia la creación de nuevas oportunidades de empleabilidad, la promoción del desarrollo sustentable, el impulso para la cohesión regional, la

inserción social y económica de grupos desventajados y la revalorización de las cooperativas como puente entre el mercado y el bienestar comunitario<sup>3</sup>.

## **LA EXPERIENCIA DE DESARROLLO REGIONAL EN LA PROVINCIA DE CHUBUT: PROGRAMA DE DESARROLLO COMARCAL "DE QUÉ VA A VIVIR MI PUEBLO"<sup>4</sup>**

El Programa de Desarrollo Comarcal del Chubut es un innovador proceso de planificación estratégica sustentable y participativa que inició la Provincia el 20 de Mayo de 2005. Tiene por objeto que cada Comarca de las cuatro en que se divide (Meseta Central, VIRCH-Valdés, Río Senguer-Golfo San Jorge y De Los Andes), decida cuáles son los ejes productivos a fomentar, partiendo de la base que la producción es el eje del desarrollo.

Su objetivo final es la construcción de un Plan Estratégico Productivo Consensuado que contenga a todas las políticas públicas productivas de la provincia, en donde el abordaje sea por Comarcas, actuando éstas como unidades de gestión que articulen una serie de productos - ejes estratégicos productivos. Se definieron ejes productivos sectoriales: Ganadería, Agricultura, Forestal, Turismo, Agroalimentos Gourmet, Artesanías, Metalmecánica, Minería y Pesca, y ejes del entorno de la producción: Conocimiento e innovación, Riego y Energía.

Desde la base territorial se pretende llegar a la conformación de grupos funcionales que constituyan un espacio de aprendizaje e innovación colectiva comarcal con una visión común del futuro. Visto de otra forma se podría decir que apunta al desarrollo sectorial llegando desde un proceso de revalorización equitativa del territorio y sus pobladores que asegure su sustentabilidad por la participación local.

El modelo de desarrollo del Chubut pretende que:

- Se privilegie reconstruir la trama social y la unidad familiar
- Se integre el espacio rural / urbano como un conjunto
- Se beneficie directamente a los habitantes del Chubut
- Incremento y fortaleza de capacidad y complejidad productiva del territorio

¿Cómo Funciona el Programa de Desarrollo?

---

<sup>3</sup> Fuente: Elgue, M. C.; Haddad, V. Consorcios Productivos Bonaerenses: Descentralización Territorial y Cooperación Intermunicipal.

<sup>4</sup> Fuente: [www.chubut.gov.ar](http://www.chubut.gov.ar)

El Programa que impulsa el gobierno de la Provincia y ejecuta el Ministerio de Producción tuvo hasta el presente dos Fases, de las cuales la primera se dividió en 7 etapas. El abordaje fue por metodología de talleres (Foros Productivos y Jornadas de Trabajo).

1. Talleres de sensibilización y consenso político local.
2. Talleres de definición consensuada de ejes (productos) productivos estratégicos por comarca.
3. Talleres de definición consensuada de ideas proyectos por cada comarca
4. Contratación por concurso público de la dotación de coordinadores y formuladores técnicos por proyecto (43 expertos).
5. Talleres de Formulación de proyectos ejecutivos por ejes.
6. Formulación y evaluación de los proyectos.
7. Inclusión en el presupuesto Prov. de las obras a ejecutar por 70 millones de pesos.

La segunda Fase se esta ejecutando en el año en curso. Incluye la ampliación adecuación ejecución de los proyectos formulados, su monitoreo y evaluación con indicadores de éxito y corrección de deslizamientos.

La financiación para ejecución de obras con que cuenta la Prov. es de 70 millones de pesos para 4 años.

En cada comarca se formaron Foros de Producción, como espacios amplios de acuerdos estratégicos, y Consejos de Gestión, como espacios operativos y de seguimiento que están integrados por los distintos actores políticos, gremiales, institucionales, civiles y técnicos. A este último lo preside un intendente.

En estas reuniones comarcales periódicas se decidió solicitar a la Provincia constituir un Gabinete Provincial Comarcal de otras áreas además de la productiva.

La conducción general del Programa está centralizada en una Unidad Ejecutora provincial en Rawson creada a tal fin por el Ministerio de la Producción.

En todo el proceso el CFI participa como facilitador de herramientas de desarrollo como financiamiento, apoyo técnico, construcción de información, gestión y capacitación.

¿Cuáles son los productos del Programa?

El primer producto concreto del Programa fueron los 33 proyectos ejecutivos consensuados (de programas u obras), cuya ejecución será financiada por el

gobierno provincial en el presupuesto 2006. El CFI financia a los expertos encargados de la formulación ejecución.

Existen productos intangibles parciales como el surgimiento de una cierta inteligencia colectiva comarcal, más manifiesta en unas comarcas que en otras, y la formación de agentes de desarrollo sectoriales con visión de planificación estratégica.

En función de los resultados del Programa la Provincia avanzó hacia una división política comarcal efectiva.

¿Cuáles fueron los criterios generales para definir los proyectos productivos comarcales?

- Desarrollo competitivo como prioridad económica
- Desarrollo equitativo como prioridad social
- Desarrollo sustentable como aspiración comunitaria
- Que se integren a las iniciativas de las localidades de cada comarca en forma articulada
- Que se expliciten los compromisos del sector público y privado en su ejecución

¿Cómo será el año 2006?

A los 33 proyectos elaborados por los técnicos comarcales y financiados por el CFI en el año 2005, se le suman otros 3 financiados por la Provincia.

Estos 36 proyectos productivos (PP) serán ejecutados por sectorialistas, coordinados por 7 facilitadores del proceso, 3 con sede en Rawson y 4 en las comarcas haciendo gestión de proximidad.

Cada 2 o 3 meses, las autoridades del Ministerio de Producción, reunirán al total de técnicos y facilitadores en *jornadas de perfeccionamiento y planificación*.

En cada comarca se seguirá con las reuniones técnicas de cada equipo comarcal y reuniones con los Foros y Consejos Comarcales, que como se señalara son los órganos decisores.

En respuesta a esta dinámica y al pedido de las comarcas, la Provincia decidió implementar los denominados Gabinetes Comarcales que son reuniones de los funcionarios provinciales en cada comarca y por sectores de gobierno, junto con los integrantes de los Consejos Comarcales.

¿Cómo se sostuvo este proceso de Desarrollo?

- Con respaldo político del Gobernador como actor principal del proceso.

- Con una visión compartida y un acuerdo comunitario sobre el modo de desarrollo.
- Con un esquema que contenía a todos e involucraba al conjunto de actores sociales.
- Con el rol activo del estado como inductor del proceso.
- Con financiamiento operativo asegurado y compromisos de financiamiento de obras.

¿Cuáles son los valores vigentes para este proceso de desarrollo?

- Participación
- Calidad de Vida
- Equidad Social
- Sustentabilidad ambiental
- Asociatividad
- Ganadores locales o apropiación local de la renta
- Agregación de valor en el territorio

## **FUNDAMENTOS DEL PROGRAMA**

Se pretende presentar un enfoque útil para debatir la construcción colectiva de una política de desarrollo en la provincia de Chubut, que beneficie a todas y cada una de sus poblaciones y contribuya al desarrollo regional y nacional.

El programa contiene un fuerte sesgo situacional ya que se sostienen en la experiencia práctica y el trabajo de actores sociales, políticos, económicos e intelectuales comprometidos existencialmente con la Patagona. Están explícitamente orientados a favorecer la definición de políticas públicas de desarrollo que sostengan acciones con una vocación transformadora.

La propuesta del gobierno parte de observar un escenario caracterizado por una crisis estructural de sentido de las políticas de desarrollo, una creciente fragmentación del territorio y una fractura social originada en la pérdida de la movilidad social ascendente, que caracterizó a la Argentina en los últimos años, especialmente en la década del 90.

Se sostiene que la nueva dinámica de la región, producto de la continuidad global-local, va modificando las configuraciones territoriales, las lógicas de los flujos de acumulación del capital y la propia base material de las relaciones sociales a partir

de la innovación acelerada de los procesos tecnológicos y la valorización económica del conocimiento.

En este escenario la conformación cultural que nos identifica constituye un aspecto de suma importancia en la construcción de políticas de Estado que, como respuesta eficaz ante el proceso de globalización o “universalización”, se adopten desde la pertenencia territorial y basadas en las propias capacidades locales.

Desde esta perspectiva para la Provincia, para ser sostenibles, las estrategias y políticas orientadas al desarrollo integral del Chubut deben contener:

- 1) Compromisos entre actores que contemplen mecanismos institucionales sencillos y eficaces de resolución de controversias y generación de acuerdos.
- 2) Metas e indicadores sobre la mejora de la calidad de vida en todas las poblaciones y comarcas involucradas.
- 3) Garantías a largo plazo de la sostenibilidad del ambiente y los recursos naturales involucrados directamente en el proceso económico.
- 4) Metas e indicadores sobre la situación económica de cada localidad y comarca.
- 5) Compatibilidad entre las actividades económicas de cada localidad y comarca.
- 6) Condiciones institucionales y normativas favorables a la promoción del desarrollo.
- 7) Incrementar de forma constante la calidad de las instituciones y la capacidad de gobierno.
- 8) Capacidad de visualizar los beneficios de corto, mediano y largo plazo de parte de los actores mediante la evaluación continua.

Si bien las políticas que se adopten serán incrementales, deben tener capacidad para favorecer escenarios en los cuales los actores sociales y grupos de interés, puedan incidir de forma democrática sobre las tendencias generales, y en la medida de lo posible, crear nuevas condiciones para su propio desarrollo en las cuales el Estado debe jugar un rol significativo.

El concepto general que sostiene es el de la participación en el futuro proceso de planificación productiva de la provincia por parte de los actores políticos, sociales, económicos e intelectuales sin distinciones ideológicas o afinidades partidarias.



La construcción del futuro exige que se recuperen instrumentos de planeamiento participativo estratégicos, orientados a fortalecer las acciones de un gobierno y una sociedad, que manifiesten vocación transformadora en beneficio general del pueblo y especialmente de los más vulnerables.

## 2. SEMINARIO DESARROLLO SOCIAL

### INTRODUCCION

El desarrollo local aparece, en la mayoría de la literatura sobre el tema, como paradigma frente a la globalización mundial. Pero muchas veces no se toma en cuenta que con la globalización hay ciudades, pueblos y gente que ganan y otros que pierden, que hay, por tanto, regiones perdedoras y ganadoras.

Varios ejemplos pueden citarse en la Argentina sobre las tendencias que están experimentando diversos municipios y regiones: en la periferia de la ciudad de Córdoba se plantea aceptar el tratamiento de residuos radiactivos de uranio, prohibido en la capital provincial donde se originan; municipios de la región agrícola deprimida de Entre Ríos se están postulando para recibir residuos nucleares que el pueblo de Gastre, en Chubut, rechaza; en la provincia de Buenos Aires varios municipios quieren obtener la localización en sus territorios de las cárceles que alojarán a los presos trasladados desde Caseros en la Capital; otros municipios de esta provincia se postulan para instalar plantas de tratamiento de residuos urbanos de la ciudad de Buenos Aires y del Conurbano. En todos los casos se trata de la búsqueda de alternativas productivas y laborales para su población.

Lo local, según Poggiese<sup>5</sup>, implica “una combinación todavía no conocida de cogestión entre gobierno formal local y comunidad”. Esto significa que en lo local hay una forma estatal y una *forma social*, como comunidad organizada, que se articulan y producen un “gobierno de lo local”. Aunque la versión más comúnmente reconocida relaciona el concepto de “local” con un municipio o una localidad acotados físicamente, no es necesariamente así. En la provincia de Río Negro se desarrolló un proyecto regional, cuyo eje central fue el profundo sentido de identidad y pertenencia de los poblados de la Línea Sur, que llevó a la configuración del Ente de Desarrollo de la Región Sur. El proyecto de desarrollo urbano de Concepción del Uruguay se elaboró siguiendo la idea de conformar una urbanización continua e integrada con la ciudad uruguaya de Paysandú, lo que se materializó con la firma de una carta-intención de asociación regional transfronteriza entre ambas.

---

<sup>5</sup> Poggiese, Héctor A.: Desarrollo local y planificación intersectorial, participativa y estratégica FLACSO-PPGA, 2000.

Un rasgo característico del desarrollo local y regional es que implica necesariamente considerar múltiples dimensiones que interactúan en un territorio determinado: económicas, *sociales*, políticas, institucionales, ambientales y cultural-identitarias, que se condicionan mutuamente. Si bien sin desarrollo económico local no puede haber desarrollo, no es la única variable interviniente.

Otra característica específica es que se plantea como una estrategia integradora, que incluye todos los aspectos de la vida social. Desde esa perspectiva, el desarrollo económico se articula con la creación de empleo, la cohesión y la integración social, el mantenimiento y desarrollo de un referente identitario que structure y de sentido a la vida de ese territorio específico.

El desarrollo local y regional implica, además, pensar en términos estratégicos y articular proyectos locales con políticas provinciales y nacionales. Esta articulación es de suma importancia para definir las condiciones reales del desarrollo, en tanto permite evaluar los límites y posibilidades de lo local y regional.

En este proceso, diversos actores unen sus fuerzas y recursos para construir nuevas formas de cooperación, con el objetivo de promover iniciativas locales-regionales y concretarlas. Son actores, en este sentido, todos los que toman decisiones que afectan al territorio. Esto significa que el desarrollo local es un proceso orientado, ya que la cooperación entre actores públicos de diferentes niveles institucionales, así como la cooperación entre el sector público y el privado son aspectos centrales del proceso. Para que esto sea viable los actores locales deben desarrollar estrategias de cooperación y nuevas alianzas con los actores extra locales.

Las acciones de cooperación intermunicipal deben transformarse en la base para implementar proyectos políticos y sociales orientados hacia la construcción de asociaciones regionales de complejidad creciente<sup>6</sup>. Esta complejidad de la estructura regional está dada no sólo por las interrelaciones establecidas entre empresas, centros de investigación científico-tecnológicos, los diferentes niveles e instituciones del Estado y las organizaciones sociales, sino también por procesos culturales de construcción de identidad regional. En este sentido, la jerarquización

---

<sup>6</sup> Slutzky, Daniel: Los consorcios productivos bonaerenses en el desarrollo regional. Las iniciativas de dinamización económico-social. En: "Consortios productivos intermunicipales: el desafío regional", IPAC, Serie Investigaciones, Cuaderno 4, 1998.

de elementos endógenos (además de los económicos) como antecedentes y al mismo tiempo resultantes del proceso de desarrollo regional, tales como los sociales, institucionales y los que hacen a la cultura del territorio, muestran a su vez otros factores estratégicos que deberían contemplarse (educativos, ambientales, sanitarios, etc.)

## **ACTORES SOCIALES Y PARTICIPACIÓN**

“El modo participativo y consensuado de actuar sobre la realidad, la relevancia del actor social como sujeto del proceso, la gestión social, la transformación del plan en un producto sociopolítico con consistencia técnica, y no en un producto técnico elaborado por expertos que interpretan las necesidades de la gente, constituyen no solamente las características del desarrollo local que lo distinguen de la planificación tradicional, sino también el nexo que lo vincula con el desarrollo humano entendido como el aumento de las libertades reales y de la capacidad de optar de la gente.”<sup>77</sup>

La idea de desarrollo local significa pensar el desarrollo “desde abajo”, desde los pueblos y ciudades, desde el territorio, contemplando las particularidades locales y regionales. Implica potenciar los recursos y actores existentes en función de la capacidad de inserción de la región en el funcionamiento socioeconómico general y, a su vez, potenciar la participación de la población en el nivel de decisiones y acciones que involucran a la comunidad local.

Se trata de un trabajo conjunto, donde los diversos actores comparten la tarea de definir los objetivos y sentido de las políticas y de administrar y controlar los programas que se ejecutan a partir de la estrategia de desarrollo concertada entre todos los participantes. Esta tarea en común promueve el involucramiento de los diversos actores en la ejecución, planificación y control de las iniciativas de las políticas, la construcción de consensos en la definición de líneas estratégicas de desarrollo territorial y posibilita, además, una institucionalización de las políticas en el mediano y largo plazo, favoreciendo la transparencia en la gestión de éstas.

La participación de la comunidad, en sus diversas expresiones, con su diversidad de intereses, motivaciones y compromisos, se presenta como condición

---

<sup>77</sup> Domecq, Roberto: Procesos de Desarrollo Local. En: “Fortaleciendo la relación Estado-Sociedad Civil para el Desarrollo Local”, González Bombal I. (Comp.), CEDES/ CENOP/ UNGS, 2004. Pág. 59.

indispensable para darle pertinencia a los problemas y sustentabilidad a las propuestas. La imposibilidad de una participación total de la comunidad en el conjunto de las situaciones a tratar, lleva a determinar las características de los actores involucrados según su relación con los problemas que los afectan:<sup>8</sup>

- ser parte del problema o estar asociado a su solución
- estar informado sobre la naturaleza del problema que será considerado en el proceso participativo
- tener idea de las opciones posibles
- entender la lógica de la mediación y la negociación (las posiciones irreductibles son incompatibles con los procesos participativos)
- tener la predisposición para asumir compromisos: la validez y relevancia de una propuesta no nace de su originalidad sino de la posibilidad de ser asumida
- aceptar la discusión racional de las alternativas y de la viabilidad
- poseer la disposición de evaluar y ser evaluado

Las características señaladas no están siempre presentes en los procesos participativos, particularmente como resultado del descreimiento y desmotivación de parte de la población debido al debilitamiento de las organizaciones sociales y políticas y, además, por los conflictos y obstáculos derivados del predominio de un modelo cultural individualista y competitivo, así como de expectativas en respuestas de carácter paternalista. Pero es importante destacar, al mismo tiempo, que trabajar sobre estas características de los actores sociales posibilita un aprendizaje colectivo que brinda bases sólidas para el proceso de desarrollo local y permite retroalimentarlo en forma permanente.

Desde la perspectiva de los actores<sup>9</sup>, lo local puede definirse como un territorio configurado por la historia de la relación entre los actores y por las cuestiones que los ponen en relación. Un “actor de lo local” se constituye como tal en tanto actúa de manera comprometida respecto a cuestiones / problemas socialmente planteados en el ámbito local. El sentido, la intencionalidad y los propósitos de la

---

<sup>8</sup> Las características que se señalan son planteadas en el texto de Domecq, Roberto, op. cit. Págs. 55/56

<sup>9</sup> El análisis de los actores que se realiza hasta el final de este ítem está basado en el artículo de Magdalena Chiara, “Gestión pública participativa: espacio estratégico para orientar las políticas sociales hacia el desarrollo local”, en González Bombal (comp.), op. cit.

participación, la “acción orientada al desarrollo local” es lo que define al actor en estos procesos.

Un aspecto importante del análisis es la identificación del sistema de relaciones que los actores generan, que se va modificando en el tiempo y que, a su vez, los condiciona. Esto se basa en que los actores no tienen una homogénea capacidad de acción, presentan situaciones diferenciadas en las relaciones mutuas y no permanecen constantes a lo largo del tiempo. La diversidad de actores y las relaciones que establecen entre sí conforman un “entramado de intereses”, que preexiste a las políticas y resulta también modificado por ellas.

Gobiernos locales y diferentes áreas del ejecutivo y legislativo municipales, organismos provinciales y nacionales con presencia en el nivel local o regional, organizaciones no gubernamentales, asociaciones profesionales, sindicatos, organizaciones sociales de base, escuelas, universidades, organismos de vivienda o salud, medios de comunicación, entre otros, son los actores que dan cuenta de este entramado.

El perfil de la sociedad local-regional debe construirse, por tanto, en un permanente esfuerzo de negociación entre las diferentes lógicas de acción, en la medida que todas ellas son necesarias para potenciar los recursos locales. Pero supone, al mismo tiempo, el mantenimiento de cada diferencia y la elaboración de consensos.

Debe señalarse que este consenso es mucho más que un simple acuerdo entre diferentes actores: se construye en escenarios de trabajo vinculante y resulta en un conocimiento elaborado colectivamente, una visión integrada de la complejidad, estrategias asociadas y una nueva cultura político-decisional. Cómo generar y encauzar estos procesos es uno de los desafíos de los planes estratégicos participativos.

## **LA GESTIÓN DE “LO SOCIAL”**

En muchos casos “lo social” se caracteriza como un conjunto de problemas que se refieren a las condiciones de vida de la población pobre o a grupos que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Por tanto, las reflexiones conceptuales y las definiciones de políticas que se basan en este enfoque se orientan mayoritariamente hacia los sectores más desprotegidos de la sociedad.

Desde la perspectiva de las Ciencias Sociales, sin negar las prioridades que la realidad socioeconómica del país impone, “lo social” implica cuestiones más amplias y complejas. En términos generales, se refiere a un conjunto de relaciones y comportamientos en los que participan los diferentes grupos sociales, ubicados en un momento determinado y en una sociedad dada. A partir de esto, se abre un abanico complejo de fenómenos a considerar, de los cuales se realizan selecciones y priorizaciones según los posicionamientos conceptuales y valorativos que se tengan.

Todo análisis implica siempre una perspectiva particular, sin olvidar que deben distinguirse o ponderarse las ventajas, dificultades o parcialidades de cada uno de los enfoques, evitando asumir posturas sectarias. El cuestionamiento debería dirigirse a considerar cuál de las aproximaciones posibles da cuenta con mayor claridad de la complejidad implicada en los procesos sociales. Es a partir de estos criterios que se pueden identificar problemas y buscar respuestas que tiendan a la transformación de esas situaciones identificadas. Se trata, en todo caso, de modificar la realidad social.

La gestión social, planteada como una concepción integral, está referida a los procesos de planificación, ejecución y evaluación de programas y proyectos, momentos que se retroalimentan permanentemente. Permite a los conductores de los programas y a los actores locales-regionales participantes tomar decisiones acertadas, confiables y fundamentadas acerca de la orientación de las acciones. La evaluación busca aprender de lo hecho, de los errores y aciertos, valorando lo positivo y lo negativo, para poder recomendar giros o refuerzos en la acción futura.

La inclusión de distintos actores en la gestión social supone un trabajo participativo. Esta participación debe involucrar al conjunto de los actores en el proceso de planificación, ejecución y evaluación. La participación conjunta y activa conlleva una serie de ventajas: permite introducir cambios, corregir defasajes, anticiparse al surgimiento de problemas y acumular experiencias entre los actores intervinientes.

Tomando en cuenta los criterios precedentes pueden señalarse algunas cuestiones básicas en el proceso de gestión social:

- Considerar a la planificación, ejecución y evaluación como elementos que se complementan y retroalimentan, dotando de flexibilidad a las acciones que se emprenden. Esta flexibilidad permite dar respuestas más ajustadas a las necesidades del desarrollo de la región y su gente.

- Contar con información sistematizada y actualizada que acompañe la toma de decisiones y posibilite identificar problemas y alternativas de solución. La información básica requerida abarca una diversidad de aspectos temáticos referidos a los ámbitos local y regional: composición demográfica, sistemas educativo y de salud, estructura productiva, empleo, etc.
- Formación y capacitación sistemática de recursos humanos para el diseño de políticas específicas orientadas al logro de una mayor inclusión social. En particular, los equipos técnicos municipales y de coordinación regional deben cumplir el rol de orientadores y coordinadores de la gestión participativa, para lo cual es imprescindible que cuenten con una preparación adecuada.
- Optimizar los recursos existentes mediante la articulación entre las distintas áreas de las estructuras intra e intermunicipales, los diversos organismos intervinientes y el conjunto de actores participantes.
- Apuntar a un sentido integrador de los proyectos y acciones que permitan distintas articulaciones tanto a nivel local como regional, potenciando el planteo de “nuevas” respuestas a los problemas identificados.
- Aprender a trabajar en “red”. Para obtener resultados en lo social no es posible trabajar aisladamente sobre metas educativas, o de salud, o de empleo. Se requiere un enfoque unificado, con una articulación de carácter interinstitucional, que maximice el impacto de todos los actores, que aproveche las posibilidades de cada uno y minimice sus sesgos negativos.

La concreción de estas condiciones está fuertemente vinculada con el contexto social en que se plantea el desarrollo local/regional. Según Magdalena Chiara<sup>10</sup>, los actores sociales han sufrido en la última década una doble transformación. Por una parte, la derivada de los profundos cambios en las condiciones de su reproducción social debido a la desocupación, la pérdida del poder adquisitivo del salario, el debilitamiento de las pequeñas y medianas empresas, la profundización de la brecha entre ricos y pobres. Esto, a su vez, generó cambios acelerados en los problemas y cuestiones con los que deben enfrentarse los actores sociales y en función de los cuales deben reelaborar representaciones, acordar estrategias y construir prácticas sociales. A ello se agrega que en momentos de agudización de

---

<sup>10</sup> Op. cit.



las contradicciones sociales se aumentan las dificultades para consensuar objetivos de desarrollo entre sectores heterogéneos.

Por otra parte, se ha modificado la propia constitución de los actores como resultado del proceso de reforma del Estado. Las privatizaciones y las acciones de descentralización / desconcentración llevaron a replantear el papel, las expectativas y relaciones entre los actores gubernamentales y el resto de la sociedad. Una situación generalizada es el papel que desde finales de los noventa han tenido los municipios en la gestión de lo social, en lo que algunos autores denominan la “municipalización de la crisis”. La autora citada señala que se produjeron fuertes transformaciones en las políticas sociales, no sólo en la descentralización sino también en la privatización (como transferencia de las responsabilidades de la reproducción social de la población al mercado y a la familia) y la focalización (definiendo a la población vulnerable que debe atender el Estado mediante el acceso a canastas básicas de bienes y servicios).

Respecto a la descentralización, los procesos de transferencia se realizaron hacia instituciones locales caracterizadas por una baja autonomía, con fuerte dependencia de la asignación de recursos extra locales. Esto condujo a la conformación de un nuevo papel para los gobiernos locales frente a la cuestión social, cada vez más reducida al problema de la pobreza y con una débil capacidad de gestión. En este contexto, complejo y fragmentado, se requiere reforzar la capacidad de gobierno tanto de los actores gubernamentales como del conjunto de la sociedad, como factor crítico para su desarrollo y para la construcción de modelos superadores de lo asistencial.

La gestión participativa para el desarrollo local/regional se presenta como un desafío que requiere de una estrategia específica que la promueva, apoye y sostenga. Una política en este sentido necesita acciones de distinto tipo para motivar a los actores, en particular al Estado en sus distintos niveles y organizaciones, para poner en juego capacidades diferentes a las desarrolladas en la década pasada.

Desde el gobierno central se requiere el involucramiento de los distintos organismos y no sólo de las áreas relacionadas con “lo social”. Las instancias provinciales tienen un papel muy importante en la convocatoria y negociación entre actores, facilitando vinculaciones regionales, generando servicios de apoyo, articulando con los sistemas educativo y de salud, promoviendo la participación de actores del

campo científico-tecnológico, con el objeto de brindar una estructura de apoyo en capacitación, asistencia técnica y financiamiento que favorezca la inclusión social. Los gobiernos locales deben iniciar el proceso de transformación de estructuras administrativas y corporativas obsoletas, poniendo en juego un modo diferente de gobernar.

El desarrollo de una política en este sentido exige pasar de una lógica en que la sociedad se hacía cargo de lo que antes correspondía al Estado a fortalecer las capacidades de gobierno. Esto comprende a la totalidad de los actores. No sólo a los gubernamentales, y se refiere tanto a las capacidades técnico-administrativas como a las políticas, especialmente a la posibilidad de articular intereses en propuestas.

En una gestión participativa con este enfoque, las políticas públicas dejan de ser estatales para ser construidas como una síntesis de las representaciones políticas, sociales, económicas e ideológico-culturales. Se trata de construir un espacio de concertación que vea a la comunidad y su desarrollo como un todo, en articulación con otras comunidades antes que en competencia con ellas. Este es el sentido de un desarrollo regional.

En el caso específico de las políticas sociales se plantea, desde diversos ámbitos, la necesidad de generar cambios estructurales superadores del asistencialismo con el fin de promover la *inclusión social*. Un paradigma diferente de “lo social” tendría que considerar al menos cuatro condiciones básicas<sup>11</sup>:

- Ciudadanía e ingresos. Para que haya igualdad debe haber un mínimo de ingresos para toda la población, mediante el establecimiento del ingreso ciudadano. La discusión sobre los ingresos y el concepto de ciudadanía ya no puede estar fuera de la definición de las políticas sociales.
- Trabajo y producción. La política social no puede escindirse de la política económica. Desde el enfoque social, trabajo y producción significan generar capital humano, capital social, organizaciones y redes. Un punto clave de la política social es no pensarla sólo como contención y asistencia, sino como inclusión en el mercado de trabajo.

---

<sup>11</sup> Arroyo, Daniel: Acciones y perspectivas para políticas inclusivas. En “Congreso Provincial de Políticas Sociales”, UNCPBA- Ministerio de Desarrollo Social-Ministerio de Desarrollo Humano. Tandil, 2005.

- Grupos vulnerables y excluidos. Constituyen la prioridad de las políticas sociales, particularmente en el caso de la niñez y la juventud. Se necesita presupuesto, conocimiento y articulación entre las instituciones competentes, con el fin de construir una visión integral del problema.

- Relación Estado / sociedad civil / sector privado. Se requiere que el sector privado se vincule con los espacios constitucionales, que provea asistencia, financiamiento y conocimientos productivos. La sociedad civil, fuertemente volcada a actividades microsociales a partir de la crisis del 2001, debe recuperar su capacidad de participación y discusión en la definición de las políticas sociales. No hay forma de hacer política social sustentable si el Estado y la sociedad civil no se articulan. El Estado, a su vez, tiene que fortalecer el desarrollo local y la instancia comunitaria, generando condiciones para que haya espacios de participación

### **3. SEMINARIO DESARROLLO PRODUCTIVO REGIONAL**

#### **INTRODUCCION**

El Seminario de “Desarrollo Productivo Regional” forma parte de las actividades previstas en la Fase 3: FORMULACION DEL PLAN de la 2º Etapa: FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DEL CODENOA.

La finalidad del seminario es generar un intercambio de actores públicos y privados pertenecientes al territorio del CODENOA con especialistas externos al medio local, permitiendo analizar las particularidades de algunos de los temas claves de la dimensión productiva y ofrecer una visión vinculada al conocimiento fáctico de los actores sobre la realidad productiva territorial.

Al mismo tiempo, se procura alcanzar un consenso fundado en la evaluación de obstáculos al desarrollo y la proposición de alternativas de resolución de los problemas comunes y la ejecución de los proyectos destinados a ese fin.

El marco del trabajo de taller sobre “Desarrollo Productivo Regional” ha sido el espacio adecuado para realizar los intercambios dirigidos a construir una propuesta que refleje las diversas opiniones de los distintos actores participantes.

Como corolario de esa dinámica participativa, el presente documento se propone obrar a modo de material propositivo surgido de la visión que los diversos actores tienen de la realidad territorial y de los lineamientos emanados del equipo técnico externo al medio, a fin de ser utilizado en la discusión de las reuniones de Mesa de Concertación establecidas para la etapa de Formulación del P

#### **EL DESARROLLO PRODUCTIVO**

Cuando el propósito es construir concertaciones estratégicas territoriales de naturaleza regional en torno a proyectos productivos orientados a instancias de ejecución común, es preciso recurrir a un encuadre conceptual que ofrezca los lineamientos centrales que van a determinar la dinámica de esa iniciativa.

En palabras de Cotorruelo Menta la planificación estratégica se puede entender como "el proceso y el cauce en el que aunar la participación de los principales actores políticos, económicos y sociales de la comunidad, para elaborar un

diagnóstico compartido sobre las claves de su desarrollo competitivo, construir una visión viable de su futuro común a largo plazo y seleccionar los objetivos y cursos prioritarios de la consecuente actuación público y privada" (Cotorruelo Menta, 2001).

En el mismo sentido, creemos que también resulta aplicable a las iniciativas de Desarrollo Regional como las que nos ocupa, lo que la Organización Internacional de Trabajo (OIT) señala respecto al desarrollo económico local, al indicar que "es un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica" (OIT, 2005).

Y en esa concepción, estimamos muy atinada la definición de la OIT en punto a que incluye y destaca un aspecto central al tiempo de plantearse la ejecución de iniciativas de desarrollo regional: **crear empleo decente**.

Pues aunque parezca difícil de creer, numerosos abordajes conceptuales acerca de los aspectos que debe comprender el desarrollo territorial omiten incluir de forma expresa la dimensión vinculada al trabajo/empleo y a la búsqueda de su mejor calidad como una de las finalidades primordiales a perseguir desde la dinámica de un proceso sostenible de inclusión socio-productiva.

Y al respecto, estimamos pertinente reproducir aquí la idea de que "el empleo es el trabajo entendido como estructura social, esto es, como un conjunto articulado de posiciones a las que se adscriben determinados beneficios y como una grilla de distribución de ingresos" (Meda, 2001).

Es decir que no debe entenderse al trabajo/empleo solo como el producto de un juego de oferta-demanda, de un sistema de relaciones laborales o de una visión que lo ubique como una dimensión marginal del desarrollo.

Creemos que la dimensión trabajo/empleo debe ser observada como el fin último y máspreciado de un proceso de crecimiento económico y fomento productivo<sup>12</sup> para el desarrollo regional, pues de existir todos estos componentes pero sin que logren

---

<sup>12</sup> El fomento productivo, como se señalara en la encuesta a informantes claves, supone un paso más que los servicios directos a las empresas, pues incluye también la innovación, el fomento del empleo y la búsqueda de internacionalización de la economía (Costamagna, 2006).

replicar en cada vez más y mejores trabajos/empleos para los ciudadanos de la región, se estaría perdiendo de vista la perspectiva irrenunciable de la inclusión social y la integración socio-productiva orientada al desarrollo humano.

Es desde esta visión conceptual, que sitúa en el centro de la escena a la concertación estratégica participativa de los principales actores territoriales (públicos y privados) para la consecución de mayor cantidad y mejor calidad de empleos, que estimamos deben plantearse los lineamientos de acción para una experiencia asociativa de desarrollo productivo de naturaleza inclusiva.

Del mismo modo, debe señalarse que, como suele decir Antonio Vázquez Barquero, (2006) no se trata solo de generar espacios de participación para conseguir acuerdos dirigidos a diseñar lineamientos estratégicos para el desarrollo productivo, sino también de potenciar una suficiente capacidad y energía socio-política que además de definir ejes centrales, permita diseñar y llevar adelante en forma participativa **un plan para la acción**.

Es decir que además del estadio de la planificación se requiere de una etapa de **gestión estratégica** que debe estar integrada por "el conjunto de acciones destinadas a la impulsión y la coordinación sinérgica de los esfuerzos públicos y privados necesarios para desarrollar las estrategias seleccionadas y alcanzar los objetivos propuestos en la planificación" (Cotorruelo Menta, 2001).

## **ALGUNOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO PRODUCTIVO.**

Sólo al efecto de delinear un bosquejo vinculado a definir objetivos para la acción en búsqueda del Desarrollo Productivo Regional, estimamos primordial establecer diversas dimensiones de intervención tales como:

### **a) Promover la conformación de un entorno territorial competitivo que contribuya a la tarea de diseño y ejecución continua de acciones de fomento productivo.**

Es ya un hecho incontrastable que las empresas no compiten entre sí solamente como unidades productivas individuales sino que su mayor o menor competitividad se vincula cada día más con su pertenencia a un entorno territorial que pueda ofrecer apoyos y servicios de desarrollo empresarial en mayor o menor grado.

Esto determina que la competitividad de las empresas tenga una relación directa con el grado de desarrollo en soportes de infraestructuras, capacidad de

organización, vocación innovadora y de las concertaciones estratégicas con apreciable densidad político-institucional que observe el sistema productivo territorial en el que desenvuelven su actividad.

De modo que la búsqueda de mejora de la competitividad empresarial regional se vincula indisolublemente con la decisión política y el desarrollo de acciones tendientes a la construcción de un sólido entorno competitivo territorial (político-institucional-oferta de servicios de desarrollo empresarial), el que sobre la base de intervenciones incrementales ofrezca la posibilidad de que empresas de la región reciban un soporte adicional a sus esfuerzos individuales.

Este objetivo se relaciona estrechamente con el modo de gestión consorcial, pues para conseguirlo se requiere de la suficiente dotación de recursos humanos, financieros y técnicos que permitan desarrollar una estructura de servicios de apoyo que las empresas puedan identificar como estable, eficiente y digno de convertirse en una referencia de consulta permanente.

**b) Procurar que las empresas de la región nazcan y evolucionen sobre pilares sostenibles de competitividad.**

Se trata de una cuestión clave en el proceso de desarrollo territorial de la región. Esto significa la necesidad de orientar claramente a las empresas en proceso de nacimiento y a las que persiguen una readecuación a los requerimientos del mercado, en la búsqueda de posicionamientos en un plano de ventajas competitivas dinámicas, las que se pueden caracterizar por mejoras de productividad, calidad y diversificación de bienes y servicios, información de mercados, entrega a tiempo y servicios post venta (Alburquerque, 2005).

En esta línea, se considera que la competitividad de las empresas depende de 3 tipos de actuaciones:

- 1) las que se realizan al interior de las empresas para alcanzar eficiencia organizativa y calidad de producción;
- 2) las vinculadas con la red de proveedores y clientes, y
- 3) las dirigidas a construir el entorno territorial de apoyo, del que habláramos en el primer punto (Alburquerque, 2005)

**c) Contribuir a generar un espacio común para la formación intensiva en gestión empresarial.**

Se trata de instrumentar un proceso fundado en el acuerdo común tendiente a promover el Desarrollo de la Cultura Emprendedora.

A ese respecto estimamos central que se procure reunir el esfuerzo del Consorcio Regional junto a distintas empresas, instituciones empresarias como Cámara de Comercio, Sociedad Rural, Federación Agraria Argentina, INTA, Universidades presentes en el territorio o vinculadas al mismo, otras instituciones educativas, de investigación y de otra naturaleza que pudieran estar interesadas en el tema para diseñar y ejecutar un Programa de Formación Específica en Gestión Empresarial permanente orientado a promover prácticas empresariales eficientes en la mayor cantidad de Proyectos Productivos que se generen en el segmento de la micro, la pequeña y la mediana empresa (Mipyme).

### **FORMAR EMPRENDEDORES PARA EL DESARROLLO REGIONAL**

Debe procurarse el diseño y puesta en marcha de común acuerdo de un espacio interinstitucional, público-privado, dirigido a delinear un Programa Regional de Desarrollo de la Cultura Emprendedora, a través de la articulación institucional entre el Consorcio Regional, las Cámaras de Comercio, las Sociedades Rurales, los Centros de Empleados de Comercio, Cooperativas, Filiales de la Federación Agraria Argentina, Extensiones Universitarias presentes en el territorio del CODENOBA, empresas interesadas y otras instituciones que deseen sumarse.

Es necesario acordar el esfuerzo conjunto de Consorcio Regional, empresas, entidades locales, comerciantes y otras instituciones para diseñar y ejecutar un Programa que se proponga propiciar un **ámbito permanente de formación específica para la gestión empresarial.**

En muchas oportunidades suele reclamarse desde diversos sectores empresarios la necesidad de abaratar las ofertas de créditos disponibles en el sistema financiero y flexibilizar las exigencias de garantías para hacer más viable la actividad de la MiPymes que resultan sin dudas el motor de la actividad económica y de las posibilidades de empleo en la Argentina.

Naturalmente que en nuestro interior esa situación es aún más palpable pues el universo empresario está constituido, en buena medida, por este segmento de empresas. No obstante ello, creemos también que para promover empresas sostenibles en el tiempo y un entramado creciente de MiPymes con cada día mayor



inserción en el mercado, es fundamental contribuir a generar espacios de formación específica para la gestión empresarial.

Creemos que el empresario es el motor principal de una empresa y sin una buena formación de ese gestor es posible que el mejor programa de crédito naufrague ante la imposibilidad de consolidar el aumento de las buenas gestiones empresarias.

Si las empresas son la matriz imprescindible para generar riqueza y empleo, debe fortalecerse su núcleo estratégico que es una **adecuada preparación del empresario para una gestión eficiente y eficaz.**

Sin personas capacitadas para la gestión empresarial es muy difícil que se proyecten al futuro empresas sostenibles y exitosas que puedan tomar créditos y devolverlos en término.

Los créditos son importantes.

Pero estimamos que los empresarios capacitados para la gestión eficiente lo son aún más.

Atendiendo a un trabajo de investigación de Kantis y Federico realizado sobre Argentina, en sus comentarios ofrecen una Tabla Resumen de Resultados y Recomendación de Políticas, de la que hemos extractado los ítems que nos resultan más destacables y que creemos deben tenerse en cuenta al tiempo de definir el diseño y los contenidos de un Programa de Desarrollo de la Cultura Emprendedora:

<b>Resultados</b>	<b>Recomendación de política</b>
Importante presencia de personas que inician su primera empresa después de los 36 años, siendo previamente empleados de grandes firmas	Incluir en el diseño de las políticas a las empresas existentes (especialmente) las grandes firmas como potenciales “yacimientos” de emprendedores
Ámbitos de formación y adquisición de competencias para ser emprendedor menos fértiles	Intensificar los esfuerzos que se están desarrollando en las Universidades con el fin de promover el desarrollo de capacidades y habilidades

	emprendedoras entre sus estudiantes. Aquí nosotros agregaríamos, como propuesta del Plan Estratégico, la necesidad de generar nuevos espacios a escala Municipal en procesos de cooperación público-privada
Redes menos específicas y concentradas en el ámbito local del emprendedor	Promover y fortalecer el desarrollo de redes – formales e informales- de intercambio de experiencias y solución de problemas entre los emprendedores primerizos
El nivel impositivo y las regulaciones para crear una empresa constituyen un importante obstáculo al lanzamiento de la nueva empresa	Adecuar la estructura impositiva actual, y revisar y simplificar los actuales requisitos que se exigen para crear una nueva empresa, a la luz de las características de las nuevas firmas
Menor acceso al financiamiento externo	Revisar y adecuar los actuales sistemas de garantías y otros instrumentos que faciliten el acceso al capital externo (público o privado) para nuevas empresas que no cuentan con respaldo suficiente. Fomentar las redes de ángeles de negocios
La gestión financiera y operativa de la empresa en sus primeros años de vida son los principales problemas sin resolver entre los primerizos	Promover una mayor capacitación y asistencia a los emprendedores en los temas donde son mayores las dificultades
Debilidad o ausencia de las redes institucionales en el apoyo a los emprendedores en el acceso a recursos así	Fortalecer el tejido institucional, revisar la oferta de servicios existentes y diseñar nuevos

como en la solución de problemas	instrumentos que satisfagan de una manera más eficaz las necesidades de apoyo de estos emprendedores primerizos
----------------------------------	---

Además de hacer nuestras las Recomendaciones de Política realizada por Kantis y Federico, también sugerimos que:

1. El Consorcio Regional ofrezca un premio especial a los 5 mejores promedios de la capacitación específica en Desarrollo de la Cultura Emprendedora financiando una parte del Proyecto que debería presentarse como Examen Final del Curso, lo que puede complementarse con la participación asociada de Bancos públicos y privados, para lo cual puede resultar interesante invitar a participar del proyecto a la Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABAPPRA), o particularmente a los Bancos de la Nación Argentina y de la Provincia de Buenos Aires y especialmente al Banco Credicoop que ya ha participado en una iniciativa de ese tenor junto al Municipio de Tandil y ha desarrollado el Programa Emprendedor XXI con varias universidades argentinas.

Del mismo modo se puede procurar también incorporar las actividades llamadas de Inversión Social de las Grandes Empresas productoras de bienes y servicios de uso generalizado, buscando a las más fuertes presentes en el territorio regional, como pueden ser las prestadoras del servicio de televisión por cable, de energía eléctrica, de gas natural o de telefonía fija que suelen facturar sumas millonarias al año en los territorios locales que componen la región y bien podrían auspiciar un nuevo proceso de formación de gestores empresarios que contribuyan a generar mayor riqueza y empleo, lo que a la vez puede redundar en un mayor consumo de esos mismos bienes y servicios;

2. El Programa a desarrollar tenga entre sus objetivos: capacitar y asistir técnicamente a potenciales emprendedores locales/regionales para mejorar su capacidad de gestión empresarial; contribuir a reducir la tasa de mortalidad de las MiPymes que nazcan en el territorio regional; mejorar la competitividad empresarial MiPyme; vincular a los potenciales emprendedores con el sistema científico/tecnológico y otras instituciones y/o empresas; divulgar prácticas dirigidas

a establecer múltiples alianzas estratégicas para mejorar la performance del sistema productivo regional; orientar en la utilización de normas de calidad aplicadas a procesos y productos; fortalecer la capacidad de aprendizaje para el gerenciamiento de las MiPymes; destacar la innovación y la construcción de confianza local/regional como elementos centrales en la búsqueda de rendimientos crecientes y sensibilizar acerca de la importancia de promover marcos de cooperación permanente entre el sector público y el sector privado.

La enumeración anterior no es taxativa y podrá cumplirse con otros objetivos acordes con la misión del Programa que puedan surgir de la dinámica propia de la actividad empresarial local/regional.

La modalidad de funcionamiento se oriente hacia una capacitación presencial intensiva.

3. Entre los temas que se estiman como importantes para ser desarrollados durante la capacitación, sin perjuicio de otros que pudieran agregarse oportunamente, se proponen los siguientes:

- Actitud emprendedora: significación de la variable comportamental;
- Cadena de Valor: Estrategias de mejoramiento;
- Problemas de las empresas familiares;
- Técnicas de Negociación;
- Costos;
- Marketing;
- Responsabilidad Social de las Empresas;
- Financiamiento: a) Información sobre alternativas presentes en el territorio;  
b) Líneas promocionales específicas gestionadas para participantes de la capacitación de Desarrollo de la Cultura Emprendedora;  
c) Se puede procurar articulación con el Fondo de Garantías Bonaerense (Fogaba).
- Modelos de Gestión Empresarial.
- Posicionamiento de empresas y de productos.

4. En los casos en que se desarrolle algún proyecto a partir de la participación en la capacitación orientada al Desarrollo de la Cultura Emprendedora, deberá

instrumentarse un sistema de seguimiento que permita observar y asistir al emprendedor para asegurar la puesta en práctica de los contenidos del Programa.

**d. Consolidar una adecuada oferta regional de los llamados Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).**

Aunque los objetivos de construir un entorno regional competitivo y promover el desarrollo de una cultura emprendedora se encuentran claramente entrelazados con la presencia de una oferta adecuada de servicios de desarrollo empresarial (SDE) estimamos pertinente señalar que otras acciones integrarían el cumplimiento de este último propósito.

En ese sentido creemos atinado indicar la clasificación que de los servicios de desarrollo empresarial (SDE) realiza Albuquerque por considerarla muy ilustrativa.

El destacado autor español divide ese tipo de intervenciones en 8 aperturas temáticas específicas:

- **Información Empresarial**, en la que incluye acciones tendientes a facilitar el acceso a la información relevante para actividades empresariales, bases de datos de interés empresarial y servicios de atención personalizada para MiPymes;
- **Capacitación en Gestión Tecnológica** dirigida a mejorar la cualificación de las empresas en la gestión de procesos tecnológicos;
- **Apoyo a la Innovación Productiva**, dimensión en la que incluye asesoría y diagnósticos especializados sobre innovaciones de producto y de proceso, diseño de producto, imagen de marca, envases y embalajes, certificación, normalización y control de calidad y análisis de impactos ambientales, entre otros aspectos;
- **Cooperación Empresarial y Creación de Empresas**, orientada a promover alianzas estratégicas entre empresas y el nacimiento de nuevas iniciativas empresariales, bolsas de subcontratación de empresas y creación de viveros o incubadoras de empresas<sup>13</sup>, entre otras actividades;

---

<sup>13</sup> En la concepción española suele denominarse "vivero" a la generación de un espacio físico común en el que solo se comparten los gastos de infraestructura y servicios necesarios para el funcionamiento de las unidades productivas y en cambio se mencionan como "incubadoras" a aquellas iniciativas tendientes a dotar de espacios comunes de infraestructuras y servicios a las empresas pero con el agregado de asistirles en el desarrollo de innovaciones tecnológicas en sus productos o procesos.

- **Asesoramiento Financiero**, esta apertura es incluida por el autor entre las actividades de cooperación, aunque nosotros creemos que en la Argentina es necesario agregarla en un apartado específico pues las condiciones de oferta crediticia constituyen todo un capítulo de atención especial en mérito a que muchos de los requisitos exigidos por las operatorias convencionales no llegan a poder ser cumplidos por un número considerable de unidades productivas del universo MiPyme;
- **Comercialización y Apoyo a la Exportación**, que importa tanto facilitar información sobre mercados de insumos y destino, como acceder a canales de comercialización, capacitación en Comercio Exterior, organización de Ferias y otras actividades vinculadas;
- **Capacitación en Consultoría de Empresas**, dirigida a fortalecer la capacidad territorial en servicios de consultoría (Albuquerque,2005)

Si a lo expuesto sumamos la **Capacitación en Gestión Empresarial**, que en nuestro caso ha sido tratada como una dimensión prioritaria sobre las demás dada la baja presencia de este tipo de posibilidades de formación de emprendedores en los territorios locales/regionales del interior de la Argentina, tenemos las 8 aperturas temáticas consideradas como los SDE a llevar adelante.

Queremos destacar que si a todas esas propuestas de intervención se agregara la necesidad y decisión política de instrumentar acciones específicas de **Fomento del Empleo**, se estarían cumpliendo las condiciones conceptuales para señalar la **deseable presencia de una verdadera intervención de Fomento Productivo**, tal como lo indicáramos oportunamente.

## CONCLUSIONES

En este momento del trabajo es cuando se pueden observar claramente las líneas centrales que derivan del intercambio de opiniones entre los actores territoriales y los especialistas del equipo técnico.

A ese respecto, estimamos que de los programas propuestos y sus respectivos proyectos, se desprende notoriamente la influencia de algunas ideas generales planteadas como orientación del trabajo de taller.

Decíamos allí que no era un imperativo categórico asociarse para trabajar en conjunto muchos temas.

Se señaló también que resultaba razonable buscar asociarse en algunos temas y que los Municipios mantuvieran su individualidad para trabajar en otros.

Se puso énfasis en la importancia de definir claramente los puntos de acuerdo entre los actores.

Se destacaba la trascendencia de enunciar y luego formular proyectos concretos sobre el/los puntos de acuerdo.

Surgió asimismo la inquietud acerca de la necesidad de definir etapas para los proyectos, y más aún de cumplirlas efectivamente.

Y finalmente se acordó en punto a tratar de consolidar la aplicación de un criterio incremental para el tratamiento de los temas y la ejecución de los proyectos sobre los que se alcanzaran acuerdos, de modo de no dispersar esfuerzos tratando de atacar varios frentes temáticos al mismo tiempo.

Y en ese sentido, respetando los lineamientos generales, es evidente que el tenor de los proyectos refleja en buena medida el contenido temático de los aspectos más votados en las encuestas iniciales a los informantes claves, tales como: Realización de campañas para sensibilizar a la población del territorio regional acerca de los objetivos del Consorcio; Agregar valor a la producción primaria de la región y Desarrollar Marcas de Origen y Calidad para otorgarle cobertura distintiva a las producciones locales y regionales, por ejemplo.

Del mismo modo estimamos importante la inclusión de la dimensión del trabajo/ empleo entre los programas planteados, en punto a poner proa en una orientación dirigida hacia la consecución de una estrategia fundada en el fomento productivo, y procurando no reiterar omisiones de otras intervenciones que suelen no manifestar preocupación expresa por el tema.

Como corolario satisfactorio del esfuerzo conjunto y el intercambio enriquecedor que implica el trabajo de taller realizado, consideramos plausible tanto la dedicación puesta de manifiesto por los participantes como el espíritu propositivo que animó las intervenciones y el apreciable respeto por las premisas que presidieron la iniciativa.

## 4. SEMINARIO DESARROLLO URBANO-TERRITORIAL

### INTRODUCCIÓN

Tal como se ha mencionado en el Informe de Avance, el NO de la Provincia de Buenos Aires posee características ambientales particulares. El análisis que se efectúa en este ítem pone énfasis en las características del medio natural y su relación con los sistemas antrópicos, ya que se considera inadecuada la exclusión de estos últimos o su evaluación separada. El desarrollo social de la región se ha producido, como sucede a lo largo de toda la evolución humana, en función de la disponibilidad y uso de los recursos naturales del entorno, fuertemente influenciados por la necesidad de dar satisfacción a diversos contextos económicos generales desde locales hasta internacionales.

Es importante tener en cuenta el carácter regional de la problemática, no sólo a nivel de los municipios que hoy integran el CODENOBA, sino también respecto de las provincias de Santa Fe, Córdoba y La Pampa (y, si fuera posible, también San Luis). Estos distritos, junto con la región NO de la Provincia de Buenos Aires conforman un área con particularidades ambientales y, consecuentemente, sociales, independientes de las divisiones geopolíticas. Si bien en este trabajo se hace hincapié en la evaluación de los partidos de la Provincia de Buenos Aires, es de suma importancia la expansión de los planes de gestión a las provincias limítrofes, de manera que puedan efectuarse acciones conjuntas, satisfaciendo la mayor cantidad posible de necesidades y expectativas de los pobladores de la región. Ejemplo de ello son los excedentes hídricos que han sido tenidos en cuenta regionalmente por la Subsecretaría de Recursos Hídricos de la Nación a partir del Fondo de Fideicomiso de Infraestructura Hídrica (creado por el Decreto N° 1381 del 1 de noviembre de 2001) aplicado a Obras de Emergencia Hídrica para la zona mencionada, compuesta por las cuatro provincias<sup>14</sup>. Del mismo modo deberían encararse otros aspectos tales como la provisión de energía, el desarrollo de vías de comunicación, administración de recursos naturales, planificación de los usos

---

<sup>14</sup> Ver [http://hidricos.obraspublicas.gov.ar/documentos/memoria\\_2002.pdf](http://hidricos.obraspublicas.gov.ar/documentos/memoria_2002.pdf)  
[http://hidricos.obraspublicas.gov.ar/documentos/memoria\\_2004.pdf](http://hidricos.obraspublicas.gov.ar/documentos/memoria_2004.pdf)



del territorio, suministro de agua potable de calidad, desarrollo ambientalmente responsable, entre otros.

Los cuerpos hídricos, la fauna, la flora, el sustrato, el aire, no reconocen límites impuestos por el hombre. Los sistemas y elementos naturales poseen sus propios límites los cuales son, por lo general, flexibles. En la Naturaleza existen variados mecanismos físicos, químicos y biológicos de adaptación a cambios de diferente magnitud. La intervención antrópica produce permanentemente disturbios en la dinámica de los sistemas naturales, los cuales “responden” procurando alcanzar un nuevo equilibrio, esta vez sujeto a las nuevas situaciones. Así, es posible comprender que se produzcan eventos no deseados luego de una intervención originalmente pensada para resolver necesidades de los pobladores, si no se ha tenido en cuenta, previamente, el comportamiento histórico del sistema. Y éste es difícil de entender si no se cuenta con datos certeros y confiables y si, además, sólo se considera un período muy corto de la evolución terrestre: el período en que el ser humano tomó registro de eventos naturales recurrentes (precipitación, vientos) no supera, en los mejores casos, los 120 años (en nuestro país). Algunos procesos naturales son eventuales (plegamientos drásticos, elevación de cadenas montañosas, extinción masiva de especies) o de ciclos sumamente prolongados; algunos poseen ciclos cortos (precipitación, pulsos de sequía-inundación); otros se producen a lo largo de decenas, centenas de miles y millones de años (desplazamiento de placas tectónicas, aparición y extinción de especies). El ser humano, sin embargo, suele considerarse origen y fin de todos los procesos. Los eventos naturales son evaluados en función de la percepción de varias generaciones humanas, lo cual, en función de la edad de la Tierra, es un tiempo sumamente escaso. Obviamente, este análisis antropocéntrico es natural a la especie, y posee la dificultad de no tomar en consideración el resto de los componentes témporo-espaciales del planeta. A escala regional, se pone de manifiesto en la toma de decisiones respecto de las variables que ya se han mencionado. Por ejemplo: los ciclos de sequía-inundación en la región CODENOBA, probablemente sucedían mucho antes de que apareciera el hombre en el planeta (nótese que no se menciona a la región, sino al planeta); así lo parece por el tipo de vegetación y fauna que se desarrolla en la zona, evolutivamente muy anterior al hombre. Sin embargo, los inmigrantes europeos y sus descendientes criollos (no así los nativos, nómades) lo ignoraban y se establecieron en la zona en

un período relativamente favorable. Los sucesivos eventos generan, desde entonces, los mismos daños, los mismos reclamos y las mismas respuestas: más intervenciones. El ciclo de beneficios y dificultades asociados es casi infinito.

Algo parecido sucede con las concentraciones elevadas de Arsénico en el agua subterránea, fuente preferencial para ingesta de los nuevos pobladores. Es lógico que se reclame a los organismos responsables del suministro de agua potable, que se remueva el arsénico del agua de ingesta. Sin embargo, es sumamente importante que la población comprenda que no se trata de acuíferos contaminados sino naturalmente ricos en el elemento químico mencionado. Del mismo modo, es imprescindible que el pueblo sea conciente de que el procedimiento para remover o abatir Arsénico del agua es oneroso y, por consiguiente, debe ser extremadamente cuidadoso con el uso que se asignará a dicho recurso. Las autoridades deben velar porque se cumplan pautas de eficiencia en la remoción de Arsénico y, a la vez, porque el agua potable sólo sea usada para ingesta humana.

La regionalización desarrollada por la Provincia de Buenos Aires para su territorio manifiesta la voluntad de abordar estas y otras temáticas comunes a distintos partidos que comparten sistemas naturales. El caso del CODENOBA es uno de ellos.

A continuación se resumen algunos de los principales problemas ambientales de la región:

- Intervención no planificada de sistemas naturales de elevada singularidad: mosaico de médanos continentales y cuerpos hídricos intermedios; cuerpos lagunares, ríos y arroyos.
- Los ecosistemas que integran la región se hallan profundamente disturbados por acción antrópica vinculada principalmente con la producción primaria (agrícola y pecuaria) y las urbanizaciones.
- Gran parte de los sistemas medanosos ha sido modificados y han perdido su estructura y funciones ambientales originales.
- Falta de registros ambientales confiables; es decir que hayan sido tomados regularmente, bajo las mismas condiciones de medición y durante períodos prolongados

- El drenaje de excedentes hídricos produce erosión y pérdida de suelos ricos en materia orgánica que se disuelve en el agua y se descarga en el mar a través de sistemas artificiales (canales)
- Pulsos de inundación-sequía. Como ya se ha dicho, los ciclos de inundación-sequía son parte de la dinámica natural de la región. Sin embargo, las estrategias de usos del territorio no tienen en cuenta, a la fecha, la necesidad de adaptación productiva a dichas condiciones. Se tiende a eliminar el agua de los períodos húmedos por drenaje (ver párrafo anterior) lo que supone un mayor déficit hídrico en períodos secos, puesto que no se ha dado tiempo a los componentes naturales para almacenar en la medida de sus posibilidades. Las urgencias económicas (producciones agrícolas y ganaderas) prevalecen por sobre la estructura y funciones de los recursos. Por otra parte, en períodos secos, se riega, explotando los acuíferos subterráneos, posibles fuentes futuras para provisión de agua de ingesta.
- Ausencia de Áreas Protegidas. La Provincia de Buenos Aires es una de las que menos superficie natural posee bajo protección. La particularidad ambiental de la zona merece que se someta a resguardo; tanto desde el punto de vista de la preservación de recursos genéticos bajo la forma de especies silvestres, como del de la defensa del sistema físico (geológico, geomorfológico y pedogénico). La pérdida de sistemas naturales representa, en términos ambientales, fracasos científicos y sociales; en términos económicos, carencia de valiosos recursos en tiempos no muy remotos.
- Reducida infraestructura de servicios sanitarios. La cobertura con red cloacal es insuficiente. En algunos casos los efluentes se vuelcan crudos a cuerpos receptores superficiales. En otros casos, las plantas depuradoras no poseen capacidad para el tratamiento de los efluentes; el dimensionamiento original ha sido superado por falta de adecuación en función del crecimiento poblacional.
- Arsénico. Las fuentes subterráneas de donde se extrae agua para ingesta contiene elevados tenores de Arsénico. La Provincia de Buenos Aires ha comenzado a instalar plantas abatidoras del elemento químico (un ejemplo de ello se encuentra en el partido de Carlos Casares). Es importante tener en cuenta el tratamiento posterior y destino final de los lodos ricos en el semimetal. Además, es imprescindible considerar que el agua libre de

Arsénico deberá ser administrada bajo la forma de provisión limitada sólo al consumo humano para ingesta (Ej.: provisión en bolsa-bidón descartable de 5 l/día/hab.). Por otra parte, no se dispone de estudios epidemiológicos sostenidos en el tiempo que permitan seriamente estimar el nivel de influencia que la ingesta haya tenido y tenga en las enfermedades asociadas al hidroarsenicismo. No ha sido posible dar con informes sanitarios serios, completos, sostenidos en el tiempo, que indiquen la relación de la ingesta sostenida (a las concentraciones establecidas y medidas en el área) con enfermedades (distintos tipos de cáncer, afecciones dérmicas, cardíacas, respiratorias, etc.) presentes en la región. Es decir que, en dichas condiciones, no es dable confirmar la incidencia o no del consumo de Arsénico en las enfermedades mencionadas. Por otra parte pueden ser provocadas por varios agentes diferentes del Arsénico o también por sinergia de consumo de éste en concentraciones aceptables, en combinación con la acción de otro agente (exposiciones laborales a otros tóxicos, cigarrillo, herencia, etc.).

- Uso ineficiente del agua. Tanto el agua superficial como subterránea están siendo utilizadas bajo criterios de disponibilidad infinita. Es sabido que el agua dulce continental es escasa. Los excedentes hídricos se drenan para disponer libremente de los campos de cultivo o cría de ganado. Los acuíferos se explotan de forma no controlada para riego en zonas de cultivo de soja, trigo y maíz. Es importante mencionar que las autoridades de la Provincia de Buenos Aires están comenzando a implementar obras de retención de excedentes considerando, en parte, la dinámica particular de la región.
- Disponibilidad de energía. Si bien la región se halla incluida en el sistema interconectado nacional, las modalidades productivas y las características físicas permiten suponer que se encuentra en condiciones de iniciar proyectos de generación y consumo de energías alternativas. Una de ellas podría ser el biogas, a partir de residuos domiciliarios, de siembra y de estiércol<sup>15</sup>, sobre todo para pobladores rurales, adonde es difícil llegar con las extensiones de los servicios. Lo mismo sucede con la energía eólica o solar. Aunque la heliofanía no es tan elevada como en otras zonas del país

---

<sup>15</sup> El CFI posee proyectos desarrollados para viviendas familiares con excelentes resultados tanto en la calidad y cantidad del biogas producido, como en el modelo de aprovechamiento del mismo.

con menos nubosidad (ej. NOA, patagonia extra-andina), es posible aprovechar ambos recursos para generar energía a escala menor.

- Residuos. Como en todo el mundo, la generación, administración y disposición final de residuos de forma segura y ambientalmente responsable es prácticamente inexistente. Las pocas plantas de tratamiento integral de residuos sólidos urbanos se encuentran con problemas coyunturales y estructurales que hacen decaer progresivamente el interés general y, consecuentemente, la eficiencia. Sin embargo son muy buenos ejemplos de gestión. Lamentablemente, la mayoría de los partidos de la región carecen de tratamiento adecuado y disponen sus residuos a cielo abierto, con eventual quema (controlada o no) en el basural. La presencia en el mismo de cirujas (o, como ha dado en llamárseles actualmente “recicladores urbanos”) e intermediarios acopiadores que comercializan las corrientes de residuos que aquellos seleccionan son ejemplo de uno de los procesos económicos que se desarrollan en torno de los residuos urbanos, el cual se lleva a cabo sin seguridad operativa, de forma irregular y sin control sanitario y laboral alguno. Por otra parte, es importante mencionar los residuos rurales, no sujetos, a la fecha, a control adecuado ni legislación específica. Los residuos rurales consisten en plásticos de invernaderos, tambores y bidones con combustibles, agrotóxicos y fertilizantes, estiércol de animales de granja, cueros, lanas, plumas, entre otros, sumándoseles los producidos por partes automotrices y de maquinaria agrícola, neumáticos, trapos embebidos en lubricantes y otros tóxicos; se les agregan, por lo general, patógenos domiciliarios (pañales, toallas femeninas, gasas, jeringas, medicamentos) y otras fracciones.
- Falta de políticas de integración interdistrital a nivel municipal (intraprovincial) y provincial (interprovincial con Santa Fe, Córdoba y La Pampa), ya que, como se ha dicho en la Introducción, las cuencas no reconocen límites geopolíticos.
- Escasez de vías de comunicación. El CODENOBA, cuya principal actividad productiva deviene de la explotación agrícola y ganadera, requiere de infraestructura de comunicación terrestre adecuada a la necesidad de vinculación de la producción (campos) con las áreas de comercialización

(puertos). Los corredores viales actuales no se hallan en número y condiciones tales que satisfagan dicha necesidad.

- Falta de estrategias regionales de capacitación de personal responsable. Las características ambientales tan particulares de la región, la situación geográfica, los tipos productivos, la idiosincrasia de los pobladores, los modelos culturales, el acceso cada vez más fácil a la tecnología y a las comunicaciones, los cambios profundos en los comportamientos sociales y la necesidad de preservación de los recursos naturales, entre otras condiciones, hacen preciso que se establezcan programas de capacitación de los niveles técnicos, administrativos y políticos en los municipios, unificando criterios en una concepción regional de desarrollo sustentable.
- Falta de legislación regional específica. Si bien la legislación ambiental y de usos del suelo es abundante, los partidos que integran las diversas regiones en que se ha organizado la Provincia de Buenos Aires, merecen el desarrollo de normas que asistan a las características específicas de cada una de ellas, integrándose, naturalmente a la legislación vigente. El CODENOBA es un corredor que no sólo vincula distintos partidos, sino que, ambientalmente, trasciende hacia otras provincias, con lo cual los conflictos derivados de la toma de decisiones en interjurisdicción se hacen doblemente complejos.

## **1.4. TALLERES DE LA MESA DE CONCERTACIÓN PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN**

## **TALLERES DE LA MESA DE CONCERTACIÓN PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN**

### **1. TALLER PARTICIPATIVO “OBJETIVOS Y PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CONSORCIO”.**

Durante los días 6 y 7 de Noviembre de 2006 se realizó en el Salón Blanco de la Municipalidad de Carlos Casares el Seminario de Pensamiento Estratégico: "La Gestión Regional" y el Taller Participativo: "Objetivos y propuestas para mejorar la gestión del Consorcio", en el marco de la etapa de Formulación del Plan Estratégico del CODENOA.

Se hallaban presentes el Presidente del CODENOA e Intendente Municipal de Carlos Casares, Sr. Omar Foglia, los integrantes de la Asamblea Deliberativa del Consorcio -representantes de los Municipios de Nueve de Julio, Gral. Viamonte, Trenque Lauquen, Pehuajó, Rivadavia, Carlos Casares, H. Yrigoyen- y el Equipo Técnico de la Consultoría del CFI - Universidad Nacional de La Plata, Arq. Horacio Martino, Arq. María B. Sánchez y la Lic. Julieta Frediani.

El Arq. Horacio Martino, especialista en la temática de gestión, explica los objetivos del Taller Participativo: "Objetivos y propuestas para mejorar la gestión del Consorcio".

Asimismo, se recuerda a los presentes la 2º etapa del Plan Estratégico del CODENOA, compuesta por la Fase 1: Formulación del Plan, en la que se está trabajando actualmente, y la Fase 2: Diseño, Monitoreo y Evaluación de Proyectos. La Fase 1 consiste en la realización de Seminarios y Talleres por Lineamientos Estratégicos (gestión, social - educación, económico - productivo, urbano-ambiental). Para, a partir de allí, elaborar el árbol estratégico del Plan, que contiene el objetivo general, objetivos particulares, ejes estratégicos, programas y proyectos.

A continuación, explica la mecánica de trabajo:

A partir de un listado de problemas / objetivos / proyectos, elaborado al efecto (ver anexo), y separados en las siguientes categorías:

- A. Problemas de gestión del Consorcio,
- B. Problemas de gestión con la Provincia,
- C. Problemas de gestión del Plan Estratégico,



Los participantes deberán realizar las siguientes actividades:

1. corregir aquellos problemas / objetivos / proyectos identificados,
2. agregar nuevos problemas / objetivos / proyectos,
3. marcar los problemas / objetivos / proyectos con los que acuerda
4. marcar 5 problemas / objetivos / proyectos prioritarios

Luego de 30 minutos de trabajo, se recaban las planillas de los asistentes, se realiza el procesamiento de los resultados, identificándose los problemas / objetivos / proyectos con los que se acordó, como así también aquellos que resultaron prioritarios para los participantes.

En este sentido, los problemas / objetivos / proyectos en los que se logró mayor acuerdo fueron:

1. Ausencia de un Proyecto de desarrollo regional / Diseñar un Proyecto de desarrollo regional / Plan Estratégico Participativo -largo plazo- (22 acuerdos).
2. Falta de financiamiento regular para proyectos de desarrollo regional / Financiamiento regular para proyectos de desarrollo regional / Gestión de Financiamiento para la promoción del desarrollo regional (22 acuerdos).
3. Falta de recursos económicos / financieros para abordar proyectos concretos / Aumento de recursos económicos / financieros para abordar proyectos concretos / Identificación y Gestión de Fuentes de Financiamiento (21 acuerdos).
4. Falta de participación - asociación entre el Consorcio y los actores sociales de la región / Incremento de la participación - asociación entre los municipios del Consorcio y actores sociales de la región / Programa de Participación Ciudadana (21 acuerdos).

Se incorpora como problema / objetivo / propuesta:

- Falta de proyecto concreto que incentive la participación / Elaborar proyecto que incentive la participación, con recursos / Definir proyecto entre todos.

Se incorpora como problema:

- Falta de proyectos concretos de estímulo participativo.

Se incorpora como propuesta:

- Programa de participación ciudadana, a posteriori de consolidar el consorcio.

5. Inadecuadas políticas para la promoción del desarrollo regional / Adecuadas políticas para la promoción del desarrollo regional / Gestión de Políticas de desarrollo regional (21 acuerdos).

6. Inadecuado marco normativo para la promoción del desarrollo regional / Adecuado marco normativo para la promoción del desarrollo regional / Propuesta de Proyecto de Ley sobre Consorcios de Gestión y Desarrollo (20 acuerdos).

7. Falta de comunicación - articulación entre los municipios del Consorcio (programas, políticas) / Incremento de la comunicación - articulación entre los municipios del Consorcio / Programa de Coordinación Intra regional / Inter municipal (19 acuerdos).

8. Falta de capacitación del Consorcio / Aumento de la capacitación del Consorcio / Programa de capacitación (18 acuerdos).

9. Insuficiente visualización del PERC como proyecto colectivo de desarrollo regional / Aumento de la visualización del PERC como proyecto colectivo de desarrollo regional / Programa de Sensibilización del PERC (18 acuerdos).

10. Falta de diseño y ejecución de proyectos concretos / Diseño y ejecución de proyectos concretos / Plan Operativo Anual -corto plazo- (17 acuerdos).

Se incorpora como problema / objetivo / propuesta:

- Falta operatividad / Concreción real de proyectos / Definición de proyectos y cumplimiento de etapas destinadas a concretarlos

11. Escasa participación de los municipios y de los actores sociales en los talleres del PERC / Aumento de la participación de los municipios y de los actores sociales en los talleres del PERC / Programa de Difusión del PERC (17 acuerdos).

12. Falta de personal técnico / administrativo en el Consorcio / Aumento del personal técnico / administrativo del Consorcio / Programa de personal y asistencia técnica (16 acuerdos).

Se incorpora como propuesta:

- Coordinar equipos de trabajo con personal de los municipios.

13. Insuficiente identidad del Consorcio “hacia adentro” y “hacia afuera” de la región / Incremento de la identidad del Consorcio en los actores sociales intra y extra regionales / Programa Consolidación y difusión de la Identidad del Consorcio (16 acuerdos).

14. Inadecuada capacidad de gestión del Consorcio / Adecuada capacidad de gestión del Consorcio / Plan de Mejora Institucional (15 acuerdos).

15. Falta de comunicación entre el Consorcio y el Equipo Técnico del PERC UNLP / Incremento de la comunicación entre el Consorcio y el Equipo Técnico del PERC UNLP / Programa de Comunicación (12 acuerdos).

Asimismo, se agregaron nuevos problemas:

1. Falta de definición clara y precisa de integración de las regiones.
2. Necesidad de comunicación entre actores sociales y equipo técnico de la UNLP.

Asimismo, los cinco problemas / objetivos / proyectos que resultaron prioritarios son lo que a continuación se detallan:

1. Falta de recursos económicos / financieros para abordar proyectos concretos / Aumento de recursos económicos / financieros para abordar proyectos concretos / Identificación y Gestión de Fuentes de Financiamiento (18 prioridad 1º).
2. Ausencia de un Proyecto de desarrollo regional / Diseñar un Proyecto de desarrollo regional / Plan Estratégico Participativo -largo plazo- (15 prioridad 1º).
3. Falta de financiamiento regular para proyectos de desarrollo regional / Financiamiento regular para proyectos de desarrollo regional / Gestión de Financiamiento para la promoción del desarrollo regional (14 prioridad 1º).
4. Inadecuado marco normativo para la promoción del desarrollo regional / Adecuado marco normativo para la promoción del desarrollo regional / Propuesta de Proyecto de Ley sobre Consorcios de Gestión y Desarrollo (11 prioridad 1º).
5. Inadecuadas políticas para la promoción del desarrollo regional / Adecuadas políticas para la promoción del desarrollo regional / Gestión de Políticas de desarrollo regional (10 prioridad 1º).

En plenario se comenta que, respecto de los problemas / objetivos / proyectos presentados en el taller existe un amplio consenso. En cuanto a las prioridades se destaca la necesidad de encontrar financiamiento, ya sea de parte del propio Consorcio (Identificación y Gestión de Fuentes de Financiamiento) como de la Provincia (Gestión de Financiamiento para la promoción del desarrollo regional), así como la necesidad de Diseñar un Proyecto de desarrollo regional, a través de un Plan Estratégico Participativo de largo plazo.

Finalizando el trabajo en taller, se entrega a cada uno de los presentes, una planilla con el fin conocer su opinión acerca del entonces *Proyecto de Ley sobre Consorcios de Gestión y Desarrollo*, que cuenta con reciente aprobación de las Cámaras de Senadores y Diputados.

Al respecto se señala que:

El *Proyecto de Ley* no cubre todas las necesidades de los consorcios.

Falta profundizar el rol de los concejales como órgano legislativo del Consorcio.

Falta crear presupuesto para los Consorcios.

Obliga a adecuar Consorcios existentes a la norma que se aprueba.

Con la normativa actual los municipios pueden conformar Cooperativas o Sociedades anónimas.

No especifica como se relaciona el tribunal de Cuentas de la provincia y establece que los controles los debe realizar un Consejo de Administración que en su conformación lo integran representantes de los municipios.

Reingresar Proyecto de Ley presentado años atrás que rescataba la necesidad de los Consorcios existentes.

## **2. TALLER PARTICIPATIVO “OBJETIVOS Y PROPUESTAS SOBRE EL DESARROLLO SOCIAL DEL CODENOBA”**

El 4 de Diciembre de 2006 se realizó en la Municipalidad de Pehuajó el Taller Participativo sobre Desarrollo Social del Consorcio, como parte de la etapa de Formulación del Plan Estratégico del CODENOBA.

Estuvieron presentes representantes de los municipios de General Viamonte, Hipólito Yrigoyen, Pehuajó y Trenque Lauquen. La coordinación del Taller estuvo a cargo de la especialista en temáticas sociales Lic. María J. Suárez, conjuntamente con la Arq. María B. Sánchez y la Lic. Julieta Frediani, integrantes del Equipo Técnico de la Consultoría CFI-Universidad Nacional de La Plata.

En primer término se plantea que el objetivo del Taller es identificar y priorizar programas y proyectos sociales para ser desarrollados en la siguiente fase del Plan Estratégico.

A continuación se explica la metodología de trabajo:

- Se entregan planillas con un listado de Problemas/Objetivos/Proyectos referidos a la temática social, incluyendo cuestiones sobre capacitación laboral, educación, salud, cultura, deportes, identidad. (Ver Anexo)

Se hacen dos aclaraciones: por un lado, todos los proyectos que se ponen a consideración de los participantes son el resultado de los talleres realizados con la comunidad en la etapa anterior del Plan, conjuntamente con el análisis de los especialistas en temas sociales; por otro, se requiere el esfuerzo de pensar los proyectos con una visión regional, ya que se trata de un Plan Estratégico para el Consorcio.

- A partir de dicho listado, los participantes deben señalar cuáles son los Problemas/Objetivos/Proyectos con los que acuerdan y luego determinar un orden de prioridades. Pueden realizar modificaciones a las propuestas y agregar nuevas. Luego de cuarenta minutos de trabajo, se analizan las planillas y se identifican los Problemas/Objetivos/Proyectos considerados prioritarios y con mayor acuerdo entre los participantes.

Estos son:

1. Falta de capacitación y asistencia técnica para el desarrollo y fortalecimiento de microemprendimientos / Brindar capacitación y asistencia técnica en articulación con instituciones tecnológicas, científicas y de financiamiento / Programa de capacitación y asistencia técnica para micro y pequeñas empresas en funcionamiento y para población desocupada, particularmente jóvenes.

2. Diferencias por municipios de la oferta educativa de Escuelas Técnicas, Agropecuarias y de Formación Profesional. Escasa vinculación con las características socioeconómicas de la región / Vincular la oferta educativa con las necesidades regionales y superar las diferencias entre municipios / Revisión de la oferta educativa del conjunto de las escuelas del nivel terciario y creación de un espacio de gestión institucional entre el Sistema educativo y el CODENOBA.

3. Falta de capacitación en oficios que se correspondan con las características y necesidades locales / Brindar una oferta de capacitación que se ajuste a las demandas y necesidades locales y regionales en vinculación con empresas e instituciones educativas / Relevamiento de las demandas y necesidades de capacitación. Realización de cursos de capacitación acordes con la demanda laboral actual y potencial.

4. Falta de acuerdo entre los municipios y con la Provincia para efectuar derivaciones de pacientes / Lograr una adecuada articulación entre los Hospitales municipales para la derivación de pacientes / Generación de un sistema de derivación intermunicipal, tomando en cuenta las especialidades de cada hospital y el costo del traslado.

Los participantes agregaron nuevas propuestas, que giran fundamentalmente en torno al problema de la juventud que no tiene trabajo ni estudia y/o se orienta hacia el alcoholismo o la drogadicción. Los objetivos consisten en promover la inclusión de los jóvenes en diferentes programas y proyectos que les permita ocupar el tiempo libre, modificar sus hábitos de vida y capacitarlos laboralmente. Los proyectos propuestos plantean la generación de talleres productivos con salida laboral, la promoción de programas recreativos de contención, la creación de redes de seguridad y educativas.

En general, el tema de la capacitación, orientación, contención y seguridad de la juventud predominó durante todo el desarrollo del taller. En la instancia plenaria, hubo pleno acuerdo en la selección de prioridades.

Finalizada esta parte del Taller se les comenta a los participantes que la definición de un proyecto implica un conjunto de aspectos a seguir, para lo cual está contemplada la realización de cursos de capacitación. Asimismo, se les entrega un listado de organismos que financian proyectos sociales, con el fin de que los participantes no visualicen las limitaciones presupuestarias como un obstáculo insalvable.

Por último se realizó un Plenario con el Taller de la temática Urbano-ambiental, que sesionó simultáneamente, con el objeto que el conjunto de los participantes de la jornada conocieran la totalidad de los temas tratados.

### **3. TALLER PARTICIPATIVO “OBJETIVOS Y PROPUESTAS SOBRE EL DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO DEL CODENOBA”**

Durante los días 4 y 5 de diciembre de 2006 se realizó en el Salón Blanco de la Municipalidad de Carlos Casares el Seminario de Pensamiento Estratégico: "La Gestión Regional" y el Taller Participativo: "Objetivos y propuestas para el Desarrollo Productivo del Consorcio", en el marco de la etapa de Formulación del Plan Estratégico del CODENOBA.

Se hallaban presentes el Presidente del CODENOBA e Intendente Municipal de Carlos Casares, Sr. Omar Foglia, los integrantes de la Asamblea Deliberativa del Consorcio -representantes de los Municipios de Nueve de Julio, Gral. Viamonte, Trenque Lauquen, Pehuajó, Rivadavia, Carlos Casares, H. Yrigoyen- y el Equipo Técnico de la Consultoría del CFI - Universidad Nacional de La Plata, Arq. Julio S. Caviglioni, Sr. Luciano Lafosse, y el Mg. Pedro Espondaburu.

El Equipo Técnico, explica los objetivos del Taller Participativo: "Objetivos y propuestas para el Desarrollo Productivo del Consorcio".

Asimismo, se recuerda a los presentes la 2º etapa del Plan Estratégico del CODENOBA, compuesta por la Fase 1: Formulación del Plan, en la que se está trabajando actualmente, y la Fase 2: Diseño, Monitoreo y Evaluación de Proyectos. La Fase 1 consiste en la realización de Seminarios y Talleres por Lineamientos Estratégicos (gestión, social - educación, económico - productivo, urbano-ambiental). Para, a partir de allí, elaborar el árbol estratégico del Plan, que contiene el objetivo general, objetivos particulares, ejes estratégicos, programas y proyectos.

A continuación, se explica la mecánica de trabajo:

A partir de un listado de problemas / objetivos / proyectos, elaborado al efecto (ver anexo).

Los participantes realizaron las siguientes actividades:

1. Corregir aquellos problemas / objetivos / proyectos identificados,



2. Agregar nuevos problemas / objetivos / proyectos,
3. Marcar los problemas / objetivos / proyectos con los que acuerda,
4. Marcar 5 problemas / objetivos / proyectos prioritarios.

Luego de 30 minutos de trabajo, se recaban las planillas de los asistentes, se realiza el procesamiento de los resultados, identificándose los problemas / objetivos / proyectos con los que se acordó, como así también aquellos que resultaron prioritarios para los participantes.

En este sentido, los problemas / objetivos / proyectos en los que se logró mayor acuerdo fueron los que se acompañan en el anexo.

#### **4. TALLER PARTICIPATIVO “OBJETIVOS Y PROPUESTAS SOBRE EL DESARROLLO URBANO TERRITORIAL DEL CODENOBA”**

El día 4 de Diciembre de 2006 se realizó en la Municipalidad de Pehuajó el Taller Participativo sobre la temática Urbano-Territorial del Consorcio, como parte de la etapa de Formulación del Plan Estratégico del CODENOBA.

La coordinación del Taller estuvo a cargo de la especialista en ambiente Lic. Marcela Gregori, integrante del Equipo Técnico del Plan Estratégico del CODENOBA.

En primer término se plantea que el objetivo del Taller es identificar y priorizar programas y proyectos ambientales para ser desarrollados en la siguiente fase del Plan Estratégico. A continuación se explica la metodología de trabajo:

- Se presentaron los representantes del grupo de trabajo y los especialistas en los temas a desarrollar.
- Se entregaron planillas con un listado de Problemas/Objetivos/Proyectos referidos a las problemáticas urbana y ambiental (ver Anexo).
- Se hacen dos aclaraciones: por un lado, todos los proyectos que se ponen a consideración de los participantes son el resultado de los talleres realizados con la comunidad en la etapa anterior del Plan, conjuntamente con el análisis de la especialista en temas ambientales; por otro, se requiere el esfuerzo de pensar los proyectos con una visión regional, ya que se trata de un Plan Estratégico para el Consorcio.
- Se leyeron, en voz alta, los problemas identificados, los objetivos de solución y los proyectos para que puedan concretarse las mismas. Se consultó respecto de la aceptación o no de las definiciones y caracterizaciones, así como sobre los proyectos.
- Los asistentes hicieron algunos aportes que se incluyeron en la planilla, la cual quedó terminada tal como se la observa en el anexo.
- A partir del listado, los participantes debieron señalar cuáles son los Problemas/Objetivos/Proyectos con los que acordaron y luego determinaron un orden de prioridades.

- Luego de cuarenta minutos de trabajo, se analizaron las planillas y se identificaron los Problemas/Objetivos/Proyectos considerados prioritarios y con mayor acuerdo entre los participantes.

## RESULTADOS DEL TALLER

Los temas acordados para la discusión se indican en la tabla que se incluye a continuación. La tabla ha sido dispuesta de manera tal que pueda apreciarse el número de acuerdos que, entre los asistentes, obtuvo cada tema.

### TEMAS URBANO-AMBIENTALES DISCUTIDOS EN EL TALLER

Tema	Nº de acuerdos
Degradación de Suelos	8
Residuos Rurales	8
Falta de estudios epidemiológicos sostenidos en el tiempo	8
Uso ineficiente del agua- Escasez del recurso	8
Áreas disturbadas o degradadas	8
Áreas protegidas	8
Escasez de recursos humanos especializados	8
Inundaciones	8
Excedentes del Río V	8
Planes Urbanos, Zonificación, Usos del suelo	8
Espacios verdes recreativos	8
Residuos sólidos urbanos	7
Agua con arsénico	7
Efluentes cloacales	7
Agroquímicos	7
Escasa educación ambiental con base en problemática local y regional	7
Gestión individual poco integrada regionalmente	7
Escasa información estadística sobre dinámica hídrica	7
Canalizaciones clandestinas	7
Estaciones de Servicios	7
Baja percepción del origen o causas de los problemas ambientales	6
Escasa planificación del uso responsable de los recursos	6
Falta de políticas para mantener el patrimonio cultural e histórico	6
Patrimonio arquitectónico	6

Una vez seleccionados los temas a tratar, se llevó a cabo el debate correspondiente y se estableció un orden de prioridad de los temas, con el objeto de referirlos a los tomadores de decisión, de manera que éstos se permitan establecer las vías correspondientes de gestión. Para esto y, en función de los resultados del debate,

se indicó a los participantes que identificaran los temas que consideraban de gestión inmediata.

Los resultados se incluyen en la tabla que sigue:

## PRIORIZACIÓN DE TEMAS URBANO-AMBIENTALES DISCUTIDOS EN EL TALLER

Tema	Prioridad
Residuos sólidos urbanos	7
Falta de estudios epidemiológicos sostenidos en el tiempo	7
Agua con arsénico	5
Degradación de Suelos	4
Efluentes cloacales	4
Residuos Rurales	3
Uso ineficiente del agua- Escasez del recurso	3
Escasez de recursos humanos especializados	3
Escasa educación ambiental con base en problemática local y regional	3
Escasa planificación del uso responsable de los recursos	3
Agroquímicos	2
Áreas protegidas	2
Gestión individual poco integrada regionalmente	2
Inundaciones	2
Canalizaciones clandestinas	2
Baja percepción del origen o causas de los problemas ambientales	2
Falta de políticas para mantener el patrimonio cultural e histórico	2
Planes Urbanos, Zonificación, Usos del suelo	2
Excedentes del Río V	1
Espacios verdes recreativos	1
Áreas disturbadas o degradadas	0
Escasa información estadística sobre dinámica hídrica	0
Patrimonio arquitectónico	0
Estaciones de Servicios	0

Como se observa en las celdas destacadas en tono gris, se priorizaron 5 temas, dos de los cuales sumaron más interesados: *Residuos sólidos urbanos* y *Falta de estudios epidemiológicos sostenidos en el tiempo*. Éste último íntimamente relacionado con el siguiente, *Agua con Arsénico*. La *Degradación de los Suelos* le sigue en importancia, con fuerte vinculación respecto del sector productivo y con las inundaciones, acompañado por *Efluentes Cloacales*, tema de gran importancia debido la afectación de los escasos recursos hídricos superficiales de la región.

A pesar de haber acordado con elevado número de votos el tratamiento de otras temáticas como *Inundaciones y Excedentes del Río V, Planes Urbanos, Zonificación, Usos del Suelo, Residuos Rurales, Uso ineficiente del agua, Áreas Protegidas*, las mismas no han sido consideradas prioritarias al momento de seleccionarlasy para solicitar rápidamente su gestión. Ejemplos significativos al respecto, son las *Inundaciones* con sólo 2 votos de prioridad, y los temas *Áreas disturbadas o degradadas, Escasa información estadística sobre dinámica hídrica, Patrimonio arquitectónico y Estaciones de Servicios*, a las cuales no se dio prioridad.

Por último se realizó un Plenario con el Taller de Desarrollo Social, que sesionó simultáneamente, con el objeto de que el conjunto de los participantes de la jornada conocieran la totalidad de los temas tratados.

## **COMENTARIOS SOBRE EL TALLER – A MANERA DE CONCLUSIONES**

De acuerdo con los resultados obtenidos es posible efectuar los siguientes comentarios:

- La afluencia de personas interesadas en la temática urbano-ambiental del CODENOBA fue escasa, al igual que la correspondiente al taller temático efectuado en la etapa anterior del proceso.
- Los asistentes se mostraron altamente interesados y participaron activamente en las actividades propuestas. Efectuaron preguntas, hicieron comentarios de interés común y manifestaron voluntad de gestión conjunta para la región.
- La identificación y caracterización previa de problemas, por parte de la especialista fue respetada por los asistentes quienes, además, acordaron en el tratamiento de los mismos.
- La percepción de la problemática ambiental de los asistentes difiere, en alguna medida, de la que posee la especialista. Por su parte, los participantes priorizan temas con los que acuerda la especialista y no priorizan algunos temas a los cuales la especialista da especial importancia (Ej. falta de áreas protegidas, inundaciones).
- La temática urbana vinculada con el ambiente (por lo general mencionada a partir de la disponibilidad de espacios verdes, forestación, descargas de aguas servidas en las vías de circulación, el patrimonio histórico-cultural,

paisajes urbanos a proteger, etc.) no mereció la atención de los ciudadanos que asistieron al encuentro.

## **1.5. ÁRBOL ESTRATÉGICO**

## ÁRBOL ESTRATÉGICO

Durante los meses de diciembre, enero y febrero de 2007 se trabajó en la Formulación del Plan, que significó avanzar en un proceso de síntesis para interpretar el diagnóstico y las propuestas surgidas de los Talleres Participativos, de los distintos ejes temáticos: Gestión, Desarrollo Social, Producción y Urbano Ambiental.

La idea fue avanzar en la definición de los grandes lineamientos del Plan, la Visión y Misión, la identificación de sus Ejes estratégicos y la elaboración de los respectivos Programas y Proyectos. Este proceso tubo una permanente interacción entre el equipo técnico y los actores institucionales del plan que permitió formularlo en todas sus instancias, cuyos contenidos quedan claramente expresados y consensuados en su árbol estratégico.

El mismo cuenta con una Visión, una Misión, 4 Ejes estratégicos, 11 Programas y 35 Proyectos, que a continuación se desarrollan:

### VISIÓN

Aspirar a un desarrollo sostenido e integrado de la Región, en materia económica, social y ambiental; revitalizando su cultura e identidad como atributos diferenciales del territorio y en consecuencia como factores privilegiados de competitividad regional; donde el Plan Estratégico del CODENOA, como un proyecto socialmente concertado de región, se convierta en un verdadero PROYECTO POLÍTICO, con capacidad de innovación, generador de movilización social, sustentado en los principios del buen gobierno, el desarrollo ambientalmente sustentable, el ordenamiento urbano y territorial, y el bienestar de la ciudadanía, con acento en la inclusión social.



## MISIÓN / OBJETIVO GENERAL

Consolidar la Región del CODENOBA, a través de una GESTION MODERNA Y PARTICIPATIVA, que fortalezca su IDENTIDAD, que puntale su DESARROLLO PRODUCTIVO de base agropecuaria incorporando valor e INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, con una fuerte política de INCLUSION SOCIAL, y con la INFRAESTRUCTURA ADECUADA para potenciar su desarrollo, a partir de:

a) Capitalizar sus atributos y fortalezas en:

- **La producción agrícola ganadera**, a través del desarrollo de una marca de origen y el mejoramiento de la cadena de valor de productos primarios originarios del territorio del Consorcio.
- **La importante red de Mi.PyMEs** distribuida en todo el territorio, a través del desarrollo de una cultura emprendedora.
- **Los buenos estándares de indicadores sociales**, a través instrumentar una política regional de Desarrollo social que integre y complemente las áreas sociales de los distintos municipios.

b) Revertir sus debilidades y encarar acciones de transformación en materia de:

- **Infraestructura Soporte**, a través del incremento de la inversión en obras que atemperen las inundaciones, favorezcan la conectividad / accesibilidad intra y extra regional y aumenten la disponibilidad energética, en el marco de una estrategia de gestión territorial ambientalmente sustentable.
- **Gestión asociada** entre los municipios que integran el CODENOBA a través de la profundización de la participación ciudadana y el mejoramiento de los instrumentos de gestión del Consorcio, tanto hacia el interior del mismo, cómo en su relación con el contexto nacional e internacional.
- **Formación y capacitación**, a través de readecuar los contenidos de la educación formal y ampliar la oferta de Capacitación de recursos humanos en relación a la demanda laboral.
- **Innovación tecnológica**, para agregar valor y calidad a la producción agropecuaria e industrial y avanzar en la generación de energías alternativas, como lo son los biocombustibles.

## SÍNTESIS DE LA ESTRUCTURA DEL ÁRBOL ESTRATÉGICO

**VISIÓN:** Aspirar a un desarrollo sostenido e integrado de la Región, en materia económica, social y ambiental; revitalizando su cultura e identidad como atributos diferenciales del territorio y en consecuencia como factores privilegiados de competitividad regional; donde el Plan Estratégico del CODENOBA, como un proyecto socialmente concertado de región, se convierta en un verdadero PROYECTO POLÍTICO, con capacidad de innovación, generador de movilización social, sustentado en los principios del buen gobierno, el desarrollo ambientalmente sustentable, el ordenamiento urbano y territorial, y el bienestar de la ciudadanía, con acento en la inclusión social.

EJES	PROGRAMAS	PROYECTOS
<b>1. EJE GESTIÓN</b>  Fortalecer y modernizar la gestión del Consorcio a través de consolidar al Plan Estratégico como proyecto socialmente concertado de región y aumentar la capacidad gestión en la promoción del desarrollo regional, la consolidación de su identidad y el incremento de la participación ciudadana.	1.1. MEJORA DE LA GESTIÓN INTERNA DEL CONSORCIO	1.1.1. Consolidación del Plan Estratégico Participativo del CODENOBA -PEPC-
		1.1.2. Relación Interinstitucional y Gestión de Recursos
		1.1.3. Coordinación de las Políticas Públicas Municipales de la región
		1.1.4. Evaluación Organizacional y Capacitación de los Recursos Humanos del Consorcio
		1.1.5. Propuesta de Proyecto de Ley sobre Consorcios de Gestión y Desarrollo
	1.2. CONSOLIDACIÓN DE LA IDENTIDAD E INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.	1.2.1. Fortalecimiento de la Identidad Regional
		1.2.2. Incremento de la participación de los Actores Sociales públicos y privados
<b>2. EJE DESARROLLO SOCIAL</b>  Implementar y fortalecer una política integral de inclusión social a través de una articulación de las distintas áreas sociales entre los municipios, una oferta de educación, capacitación y salud acorde a las demandas y necesidades locales-regionales, potenciando así los recursos existentes y la identidad regional.	2.1. READECUACIÓN DE CONTENIDOS EN LA EDUCACIÓN FORMAL	2.1.1. Revisión de la Oferta Educativa en función de las Características Socio-productivas de la Región.
		2.1.2. Readecuación de los Contenidos de las Escuelas Técnicas, Agropecuarias y de Formación Superior.
		2.1.3. Fortalecimiento de la vinculación del CODENOBA con el Sistema Educativo.
	2.2. PROMOCIÓN Y ARTICULACIÓN REGIONAL DE ACTIVIDADES CULTURALES.	2.2.1. Formación de Recursos Humanos para la Gestión Cultural.
		2.2.2. Relevamiento de las Acciones en Deportes y Cultura existentes en los Municipios.
		2.2.3. Elaboración de un Calendario Cultural Regional.
	2.3. ARTICULACIÓN INTRA E INTERMUNICIPAL DE LAS AREAS SOCIALES.	2.3.1. Conformación de una Red Sanitaria Regional.
		2.3.2. Vinculación entre Instituciones Sociales Públicas y Privadas.
	<b>3. EJE ECONOMICO - PRODUCTIVO</b>  Promover el diseño y ejecución de una política de desarrollo productivo regional que aproveche sus atributos identitarios, fomenta la cultura emprendedora y sistematice prácticas de manufacturas que agreguen valor a la producción primaria tradicional.	3.1. PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA IDENTIDAD TERRITORIAL.
3.1.2. Marca de Origen y Calidad.		
3.2. IMPULSO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA		3.2.1. Gestión Empresaria Eficiente.
		3.2.2. Apoyo al Sector MiPyMES.
3.3. AGREGADO DE VALOR A PRODUCTOS PRIMARIOS.		3.3.1. Certificación de Productos Alimenticios.
		3.3.2. Certificación de Productos Kosher.
		3.3.3. Garantía de Calidad.
3.4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	3.4.1. Instituto de Capacitación Laboral.	
	3.4.2. Proyecto Capacitación Laboral.	

<b>4. EJE GESTIÓN AMBIENTAL Y DESARROLLO TERRITORIAL DEL CODENOBA.</b>  Desarrollar una gestión ambiental integrada regionalmente construyendo la infraestructura necesaria para: garantizar una mayor articulación entre los municipios del consorcio (vial y de transporte), atenuar el impacto de las inundaciones periódicas (hidráulica) y ampliar la disponibilidad energética para la reproducción del sistema económico.	<b>4.1. GESTIÓN AMBIENTAL REGIONALMENTE INTEGRADA</b>	4.1.1. Oficinas de Gestión Ambiental en el CODENOBA
		4.1.2. Gestión Integrada de Residuos Sólidos Urbanos -RSU-.
		4.1.3. Uso Eficiente del Agua.
		4.1.4. Estudio sobre Hidroarsenicismo Crónico Regional Endémico.
		4.1.5. Tratamiento adecuado de Efluentes Cloacales.
		4.1.6. Áreas Protegidas en la Pampa Arenosa.
	<b>4.2. PROGRAMA DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA, VIAL Y ENERGÉTICA.</b>	4.2.1. Gestión Integral del Agua en Superficie.
		4.2.2. Energía Sustentable en el CODENOBA.
		4.2.3. Desarrollo de biocombustibles a partir de materia prima generada en el territorio.
		4.2.4. Infraestructura Vial y Ferroviaria.
		4.2.5. Sistema de Transporte a Nivel Regional.

## **EJES, PROGRAMAS Y PROYECTOS**

### **1. EJE GESTIÓN**

**Fortalecer y modernizar la gestión del Consorcio a través de consolidar al Plan Estratégico como proyecto socialmente concertado de región y aumentar la capacidad gestión en la promoción del desarrollo regional, la consolidación de su identidad y el incremento de la participación ciudadana.**

#### **1.1. PROGRAMA: MEJORA DE LA GESTIÓN INTERNA DEL CONSORCIO**

El objetivo es consolidar al Plan Estratégico a través de una fuerte política en la formulación e implementación de proyectos y la generación de fuentes de financiamiento y aumentar su capacidad de gestión a través de la evaluación organizacional y mejora institucional, con el propósito de promover el desarrollo regional.

##### **1.1.1. Proyecto: Consolidación del Plan Estratégico Participativo del CODENOBA -PEPC-.**

El objetivo consiste en conformar el órgano de gestión del plan y formular el Plan Operativo Anual, a través de la priorización del árbol estratégico del plan para su posterior diseño de proyectos e identificación de fuentes de financiamiento para su implementación; con el propósito de consolidar al PEPC como proyecto de desarrollo regional.

##### **1.1.2. Proyecto: Relación Interinstitucional y Gestión de Recursos**

El objetivo es conformar en el Consorcio un espacio encargado de vincular y generar acuerdos con Instituciones Públicas y Privadas, Gobiernos Locales, Provinciales y Nacional y países del exterior, con acento en el MERCOSUR, y de buscar fuentes de financiamiento para la implementación de proyectos de desarrollo de la Región, con el propósito de integrar a la región al contexto y generar recursos para materializar las políticas de desarrollo del Consorcio.

### **1.1.3. Proyecto: Coordinación de las Políticas Públicas Municipales de la región**

El objetivo es implementar un cronograma de reuniones periódicas de las áreas municipales involucradas en el desarrollo de la región, con el propósito de promover el diseño e implementación de políticas públicas integrales, de modo de optimizar esfuerzos, replicar experiencias exitosas y, particularmente, fortalecer la integración regional.

### **1.1.4. Proyecto: Evaluación Organizacional y Capacitación de los Recursos Humanos del Consorcio**

El objetivo es evaluar la organización del Consorcio a los efectos de formular un plan de mejoras institucional y de capacitación de sus recursos humanos en el diseño y evaluación de proyectos, con el propósito de aumentar su capacidad de gestión, optimizando su eficacia y eficiencia.

### **1.1.5. Proyecto: Propuesta de Proyecto de Ley sobre Consorcios de Gestión y Desarrollo**

El objetivo es formular un Proyecto de Ley sobre Consorcios de Gestión y Desarrollo a elevar a la Cámara de Diputados y Senadores de la Provincia de Buenos Aires, a los efectos de proponer cambios al actual marco normativo para una mejor gestión de los Consorcios de la provincia.

## **1.2. PROGRAMA: CONSOLIDACIÓN DE LA IDENTIDAD E INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

El objetivo es consolidar la identidad del consorcio e incrementar la participación ciudadana, a través de una fuerte política de difusión y comunicación de la cultura e identidad de la región y de apertura a la participación de los actores sociales, tanto del tercer sector como del empresariado, con el propósito de garantizar la viabilidad del proyecto de desarrollo regional y capitalizar sus aportes en ese sentido.

### **1.2.1. Proyecto: Fortalecimiento de la Identidad Regional**

El objetivo consiste en diseñar una estrategia de difusión y comunicación de la región, incluyendo aquellos valores que sintetizan su historia e identidad, con el

propósito de integrar a los ciudadanos al proyecto de desarrollo regional y promocionar al exterior su oferta productiva.

### **1.2.2. Proyecto: Incremento de la participación de los Actores Sociales públicos y privados**

El objetivo es diseñar una estrategia de participación de los actores sociales, públicos y privados, con el propósito de garantizar la viabilidad del proyecto de desarrollo regional y capitalizar sus aportes en ese sentido.

## **2. EJE DESARROLLO SOCIAL**

**Implementar y fortalecer una política integral de inclusión social a través de una articulación de las distintas áreas sociales entre los municipios, una oferta de educación, capacitación y salud acorde a las demandas y necesidades locales-regionales, potenciando así los recursos existentes y la identidad regional.**

### **2.1. PROGRAMA: READECUACIÓN DE CONTENIDOS EN LA EDUCACIÓN FORMAL**

El objetivo es vincular la oferta educativa con las necesidades del desarrollo regional.

Se orienta a posibilitar la formación de jóvenes con capacidades y conocimientos acordes con las necesidades de su entorno.

#### **2.1.1. Proyecto: Revisión de la Oferta Educativa en función de las Características Socio-productivas de la Región.**

El objetivo consiste en la modificación y/o agregado de contenidos educativos, según requerimientos regionales consensuados.

La escasa vinculación entre los requerimientos socio-productivos y la oferta educativa de nivel terciario requiere de un proyecto específico y un trabajo conjunto entre los actores involucrados para revertir esa situación.

#### **2.1.2. Proyecto: Readecuación de los Contenidos de las Escuelas Técnicas, Agropecuarias y de Formación Superior.**

El objetivo es revisar y adecuar a las necesidades regionales los contenidos de estos tres niveles de establecimientos.

La elección de estos establecimientos está basada por la importancia que tienen, o pueden tener, en la formación laboral de la población, particularmente joven.

#### **2.1.3. Proyecto: Fortalecimiento de la vinculación del CODENOBA con el Sistema Educativo.**

El objetivo es la creación de un espacio de gestión institucional.

Se requiere un ámbito de gestión conjunta para la readecuación de contenidos y, al mismo tiempo, para superar las diferencias de oferta educativa existentes entre los municipios del Consorcio.

## **2.2. PROGRAMA: PROMOCIÓN Y ARTICULACIÓN REGIONAL DE ACTIVIDADES CULTURALES.**

El objetivo es articular las acciones relacionadas con la gestión cultural y deportiva de los municipios del Consorcio.

Se trata de superar las actividades aisladas, a veces superpuestas, que realizan los municipios, tratando de fortalecer una identidad regional.

### **2.2.1. Proyecto: Formación de Recursos Humanos para la Gestión Cultural.**

El objetivo es la capacitación para el diseño y ejecución de actividades culturales de nivel local y regional.

Se trata de dar respuesta a la ausencia de formación de recursos humanos para la gestión cultural y la construcción de una identidad regional, capacitando a Funcionarios, Técnicos del área y miembros de Entidades culturales.

### **2.2.2. Proyecto: Relevamiento de las Acciones en Deportes y Cultura existentes en los Municipios.**

El objetivo es obtener un registro de las actividades que realizan actualmente los municipios del Consorcio.

Se trata de tener información precisa y actualizada, que sirva de base para el diseño de un programa cultural común.

### **2.2.3. Proyecto: Elaboración de un Calendario Cultural Regional.**

El objetivo es la articulación conjunta de actividades culturales durante el año.

Tiende a generar procesos de integración entre los municipios, a través de acciones deportivas, recreativas, artísticas, etc.

## **2.3. PROGRAMA: ARTICULACIÓN INTRA E INTERMUNICIPAL DE LAS AREAS SOCIALES.**

El objetivo es promover el diseño e implementación de políticas sociales integrales.



Se requiere la vinculación de las áreas sociales dentro de cada estructura municipal y con los demás municipios del Consorcio, de modo de optimizar esfuerzos, replicar experiencias exitosas y, particularmente, fortalecer la integración regional.

#### **2.3.1. Proyecto: Conformación de una Red Sanitaria Regional.**

El objetivo es lograr una adecuada articulación entre los hospitales municipales para la derivación intermunicipal de pacientes.

La falta de acuerdo entre los municipios y con la Provincia para efectuar derivaciones de pacientes genera problemas sanitarios, que pueden superarse con la conformación de una red que tome en cuenta las especialidades de cada hospital y las posibilidades de traslado hacia otros centros fuera del Consorcio

#### **2.3.2. Proyecto: Vinculación entre Instituciones Sociales Públicas y Privadas.**

El objetivo es promover el trabajo conjunto entre instituciones públicas y privadas dedicadas al desarrollo social en sus diversos aspectos.

Se trata de generar acuerdos según temáticas específicas entre diversas instituciones, en el marco de una visión integral del desarrollo social y con el objeto de obtener resultados más satisfactorios y duraderos.

### **3. EJE ECONOMICO - PRODUCTIVO**

**Promover el diseño y ejecución de una política de desarrollo productivo regional que aproveche sus atributos identitarios, fomente la cultura emprendedora y sistematice prácticas de manufacturas que agreguen valor a la producción primaria tradicional.**

#### **3.1. PROGRAMA: DE PROMOCIÓN DE LA IDENTIDAD TERRITORIAL.**

El objetivo es difundir al CODENOBA como lugar de visita y diferenciar la oferta de productos y servicios, a través de distintas acciones que rescaten los valores de la identidad histórica, productiva y cultural del territorio.

Instalando en el mercado una nueva identidad marcaría asociada al Consorcio, que fortalezca el universo empresario, promoviendo nuevos negocios que permitan ofrecer mayores oportunidades de trabajo y contribuyan a retener recursos humanos y económicos en el territorio.

##### **3.1.1. Proyecto: Nuevo Posicionamiento del CODENOBA.**

El objetivo es diseñar y ejecutar un conjunto de acciones de comunicación, dirigido a posicionar la marca CODENOBA, como el conjunto de valores con que se asocia la región.

El propósito consiste en “utilizar el extraordinario poder de la comunicación para movilizar mentes y actitudes a favor de vidas más humanas, más ciudadanas. Para un país más compartido” (Toni Puig Picart)

##### **3.1.2. Proyecto: Marca de Origen y Calidad.**

El objetivo es desarrollar una marca de Origen que distinga e identifique la producción del Consorcio; para ser utilizada por los Municipios integrantes del CODENOBA, y luego ser cedida a emprendedores del sector privado.

El propósito consiste en diferenciar los productos a través de sellos de calidad, logrando de esta manera, distinguir la producción de origen agroalimentario de la región.

### **3.2. PROGRAMA: DE IMPULSO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA.**

El objetivo es diseñar y ejecutar un Programa de Formación Específica en Gestión Empresarial permanente orientado a promover prácticas empresariales eficientes en la mayor cantidad de Proyectos Productivos que se generen en el segmento de la micro, la pequeña y la mediana empresa.

#### **3.2.1. Proyecto: Gestión Empresarial Eficiente.**

El objetivo es diseñar y poner en marcha un área interinstitucional, público-privado, dirigido a delinear un Proyecto Regional de Desarrollo de la Cultura Emprendedora. El propósito es el de capacitar y asistir técnicamente a potenciales emprendedores locales para mejorar su capacidad de gestión empresarial.

#### **3.2.2. Proyecto: Apoyo al Sector MiPyMES.**

El objetivo es vincular al sector, con la oferta de asistencia existente, ya sea del sector estatal o privado, tanto a nivel nacional como internacional, brindando el apoyo para la concreción de la misma.

El propósito consiste en favorecer el establecimiento y fortalecimiento de un sector generador de empleo genuino y tomador de mano de obra local, generando las condiciones necesarias para la obtención de programas externos de micro créditos o de otro tipo de ayuda.

### **3.3. PROGRAMA: DE AGREGADO DE VALOR A PRODUCTOS PRIMARIOS.**

El objetivo es mejorar la cadena de valor regional generando cualidades diferenciales en los productos primarios originarios del territorio del CODENOBA.

#### **3.3.1. Proyecto: Certificación de Productos Alimenticios.**

El objetivo es promover la utilización de métodos de producción de alimentos originarios del territorio del Consorcio que permitan la certificación respectiva para aumentar su valor de mercado

El propósito consiste en obtener la diferenciación de productos de origen agroalimentario buscando incrementar los precios a partir de resaltar determinadas características o atributos del mismo, respecto de productos similares, vinculando estas acciones con el proyecto de Marca de Origen y Calidad.

### **3.3.2. Proyecto: Certificación de Productos Kosher.**

El objetivo es promover la utilización de métodos de producción de alimentos, dirigidos a obtener formas de producción que posibiliten su certificación Kosher.

El propósito consiste en promover prácticas de manufacturas de alimentos exigidas por segmentos exclusivos de mercado que requieren el cumplimiento de procedimientos estrictos de elaboración y calidad.

### **3.3.3 Proyecto: Garantía de Calidad.**

El objetivo es realizar un Convenio de asistencia técnica con el ISETA con el fin de dar cumplimiento a las buenas prácticas de manufactura y al control de puntos críticos en el proceso de elaboración.

El propósito es garantizar la calidad de los productos a través del Instituto Superior de Educación Técnica Alimentaria (ISETA) con sede en la ciudad de Nueve de Julio, implementando sistemas de control y pasantías.

## **3.4. PROGRAMA: DE CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

El objetivo es crear un espacio interinstitucional, de articulación público-privada, que se dirija a diseñar una Agenda Anual de Capacitación, a fin de responder las necesidades reales de los distintos sectores participantes en el mercado laboral.

### **3.4.1. Proyecto: Instituto de Capacitación Laboral.**

El objetivo es crear el Instituto de Capacitación Laboral, que además de fomentar la Capacitación y Formación Laboral contribuya a identificar y atender mejor las diversas necesidades de capacitación de los distintos sectores productivos

El propósito reside en recuperar, mediante la capacitación de mano de obra, a sectores excluidos, para insertarlos nuevamente en el mercado laboral, atendiendo la demanda de los sectores productivos de la región.

### **3.4.2. Proyecto: Capacitación Laboral.**

El objetivo es implementar cursos de capacitación laboral, según demanda regional, articulando con empresas, instituciones educativas y el CODENOBA.

El propósito consiste en capacitar y asistir a desocupados y beneficiarios de Planes de Empleo a obtener trabajo y mejorar su empleabilidad.

#### **4. EJE GESTIÓN AMBIENTAL Y DESARROLLO TERRITORIAL DEL CODENOA.**

**Desarrollar una gestión ambiental integrada regionalmente construyendo la infraestructura necesaria para: garantizar una mayor articulación entre los municipios del consorcio (vial y de transporte), atenuar el impacto de las inundaciones periódicas (hidráulica) y ampliar la disponibilidad energética para la reproducción del sistema económico.**

##### **4.1. PROGRAMA: GESTIÓN AMBIENTAL REGIONALMENTE INTEGRADA**

El objetivo es incluir variables ambientales en la toma de decisión en relación con el uso racional de los recursos naturales disponibles en la región.

El programa se propone que el uso de los recursos se realice de manera que no se agoten con el tiempo (sustentabilidad) a la vez que sean económicamente beneficiosos para las comunidades en todas sus formas de agregación (urbana, rural), actividad y cultura.

##### **4.1.1. Proyecto: Oficinas de Gestión Ambiental en el CODENOA**

El objetivo consiste en la Institucionalización de la Gestión del Ambiente en el CODENOA.

El propósito es la creación de oficinas específicas de gestión ambiental en los municipios, con fortaleza e independencia institucional; desarrolladas con base en acuerdos regionales, con personal altamente capacitado, con sostén político y con disponibilidad de fondos adecuados para su funcionamiento eficiente.

##### **4.1.2. Proyecto: Gestión Integrada de Residuos Sólidos Urbanos -RSU-.**

El objetivo es implementar un Sistema de Gestión Integrada de RSU.

El propósito reside en la reducción de la generación de residuos domiciliarios en la región del CODENOA incluyendo, dentro del marco de lo posible, residuos de las áreas rurales; recuperación para reciclado – reuso de las fracciones pasibles de ingreso al ciclo; producción y distribución de abono natural; selección de sitio adecuado de tratamiento y disposición controlada de rechazos. Generación genuina de empleo. Minimización de volumen de residuos no reciclables. Capacitación y sensibilización de los actores directamente involucrados y del resto de la población.

#### **4.1.3. Proyecto: Uso Eficiente del Agua.**

El objetivo es la provisión eficiente y controlada de agua potable libre de Arsénico en el CODENOBA.

El propósito consiste en: Reducir a la mínima expresión el uso del agua potable libre de Arsénico y ajustar el consumo de agua de red para otros usos. Generar conciencia social de uso restrictivo de un recurso regionalmente escaso. Condicionar la entrega de agua libre de Arsénico al uso exclusivo para ingesta directa, higiene de vajilla y preparación de alimentos. Provisión a través de alternativas personalizadas (bolsa-bidón descartable) de hasta 5 l/hab./día. Instalación de medidores individuales para el agua de red. Tratamiento y disposición final ambientalmente adecuada de lodos de potabilización, ricos en Arsénico. Sensibilización de la población. Capacitación de responsables y educadores.

#### **4.1.4. Proyecto: Estudio sobre Hidroarsenicismo Crónico Regional Endémico.**

El objetivo es realizar un estudio epidemiológico de incidencia de la ingesta de agua con Arsénico en el número y tipo de patologías asociadas al HACRE.

El propósito consiste en determinar con certeza y, a través de estudios epidemiológicos adecuados, el número y tipo de patologías humanas debidas a la ingesta de agua con elevados tenores de Arsénico. En función de los resultados, establecer programas de adecuación de calidad del servicio de distribución de agua potable.

#### **4.1.5. Proyecto: Tratamiento adecuado de Efluentes Cloacales.**

El objetivo es la construcción de las obras de infraestructura que permita reducir la carga contaminante procedente de aguas servidas domiciliarias (e industriales, si las hubiere) antes de ser volcadas en cuerpos receptores.

El propósito es evitar la contaminación de cuerpos hídricos superficiales así como su progresiva degradación; recuperación de los servicios ambientales que ofrecen naturalmente los cuerpos receptores: preservación de vida acuática, pesca deportiva y para consumo, recreación, consumo de agua para bebida de ganado, riego, entre otros.

#### **4.1.6. Proyecto: Áreas Protegidas en la Pampa Arenosa.**

El objetivo es la creación de áreas protegidas en la Región para la puesta en valor de la fauna y la flora nativas y sus correspondientes recursos genéticos, los humedales, suelos, médanos y otras formaciones naturales,

El propósito consiste en preservar recursos físicos, florísticos y faunísticos, de características únicas en la Provincia de Buenos Aires. Sensibilización de la población local y visitante respecto de la singularidad del sistema, sus funciones y servicios ambientales. Programas de capacitación de responsables a nivel municipal y del Consorcio.

#### **4.2. PROGRAMA: DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA, VIAL Y ENERGÉTICA.**

El objetivo consiste en el desarrollo e implementación de la infraestructura necesaria para: atenuar el impacto de las inundaciones que sufre el territorio, mejorar la accesibilidad y conectividad entre las ciudades del consorcio, y ampliar la oferta energética que posicione a la región con atributos diferenciales para la instalación de emprendimientos productivos de escala.

##### **4.2.1. Proyecto: Gestión Integral del Agua en Superficie.**

El objetivo es la construcción de obras de infraestructura hidráulica que permitan estudiar y regular los flujos que generan inundaciones no controladas e indisponibilidad de agua en épocas de sequía.

El propósito es la reducción de los daños económicos por los problemas de excedentes hídricos en períodos húmedos y déficit en períodos secos. Desarrollar y establecer un sistema de alerta temprana de crecidas, instalando caudalímetros de lectura a distancia en nodos clave del sistema. Elaborar mapas de riesgo hídrico regional para diversas situaciones de precipitación en los distintos nodos hidrológicos de la región. Medición y registro sistemático de caudales de los cuerpos hídricos superficiales regionales. Reducir la presión de explotación de los acuíferos subterráneos para riego, utilizando a cambio reservas hídricas acumuladas en las áreas que, con ese fin, se destinen a la retención de excedentes hídricos. Evitar la erosión de suelos por drenajes incontrolados y la consecuente pérdida de materia orgánica y nutrientes que se solubilizan en el agua de

inundación. Integración desde lo particular de la región al Plan Maestro del Río Salado.

#### **4.2.2. Proyecto: Energía Sustentable en el CODENOBA.**

El objetivo consiste en el desarrollo y utilización de energías alternativas (eólica – biogas - solar).

El propósito es: Ampliar la oferta energética que posicione a la región con atributos diferenciales para la instalación de emprendimientos productivos de escala. Reducir la dependencia de los combustibles derivados del petróleo en la región, mejorar el medioambiente y desarrollar sectores productivos a partir de la incorporación de valor a productos primarios de la región. Realizar convenios con instituciones investigaciones para la generación de energía con recursos renovables. Incrementar el número de pobladores servidos con energía a partir de nuevas modalidades de generación, ambientalmente responsables, económicamente viables y socialmente equitativas.

#### **4.2.3. Proyecto: Desarrollo de biocombustibles a partir de materia prima generada en el territorio.**

El objetivo reside en generar alianzas estratégicas con las instituciones privadas que vienen investigando el desarrollo de los biocombustibles en la Argentina.

El propósito consiste en suplir la creciente dependencia energética a derivados del petróleo por combustibles surgidos de recursos renovables.

#### **4.2.4. Proyecto: Infraestructura Vial y Ferroviaria.**

El objetivo es construir la infraestructura vial y ferroviaria necesaria para garantizar la accesibilidad y conectividad intra y extra regional<sup>16</sup>. Ej. Multitrocha en la ruta 5, reactivación del ramal del FFCC., señalización en rutas, etc.)

El propósito es facilitar la movilidad de la población, bienes y servicios articulando al corredor de la Ruta 5 con las rutas de accesos a las cabeceras y localidades de los partidos del CODENOBA. Recuperar el tránsito a través del ferrocarril: sistema económico, ambientalmente sano y de menor riesgo de accidentes.

---

<sup>16</sup> Debe tenerse presente que la infraestructura vial debe respetar las condiciones de escurrimiento superficial y no conformar barreras que limiten la libre circulación del agua, sobre todo en una región sensible a la recurrente problemática de las inundaciones.



#### **4.2.5. Proyecto: Sistema de Transporte a Nivel Regional.**

El objetivo consiste en desarrollar un sistema de tránsito y transporte de pasajeros ágil, eficiente y económico que facilite la movilidad intra y extra regional.

El propósito es favorecer los movimientos de las actividades económicas haciendo hincapié en la complementariedad entre los distintos modos de transporte, fomentando el uso de modalidades alternativas y desalentando el uso del transporte particular.

## **1.6. APROBACIÓN DEL PLAN Y FIRMA DEL CONTRATO SOCIAL.**

## **APROBACIÓN DEL PLAN Y FIRMA DEL CONTRATO SOCIAL**

Durante los meses de diciembre, enero y febrero de 2007 se trabajó en la Formulación del Plan, que implica interpretar el diagnóstico y las propuestas surgidas de los Talleres Participativos, para avanzar en la definición de los grandes lineamientos del Plan, la Visión y Misión, la identificación de sus Ejes Estratégicos y la elaboración de los respectivos Programas y Proyectos. Este proceso tuvo una permanente interacción entre el Equipo Técnico y los actores institucionales del plan que permitió formularlo en todas sus instancias, cuyos contenidos quedan claramente expresados y consensuados en su Arbol Estratégico.

Culminada esta fase, el 25 de abril en la ciudad de Bragado, se presentó y aprobó el Plan donde las partes involucradas -el Consorcio, la Comunidad y sus Instituciones- se comprometen a llevar adelante las acciones necesarias para alcanzar los objetivos consensuados por todos los sectores de la sociedad.

Este acuerdo tiene que traducirse en un verdadero instrumento de gestión regional, que exprese los acuerdos alcanzados y garantice la puesta en marcha de las acciones transformadoras que se desprenden de sus objetivos y estrategias, como asimismo asegurar la sustentabilidad del proceso en la instancia de implementación, evaluación y reformulación del mismo.

Por último, a partir de los acuerdos alcanzados, se avanzó en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), que implica la priorización de los Programas y Proyectos de la Fase de Formulación del Plan.

### **Reunión en Bragado**

El día 25 de abril de 2007 se realizó en el Hotel Coll de la Ciudad de Bragado una reunión con los Intendentes y Representantes de los 10 municipios que integran el CODENOBA. A esta reunión asistieron el Presidente del Consorcio e Intendente de Trenque Lauquen, Carlos Font y los Intendentes de Bragado, Orlando Costa; Rivadavia, Sergio Buil; H. Yrigoyen, Enrique Tcacik, y de Carlos Casares, Omar Foglia. Los municipios restantes estuvieron representados por funcionarios de sus respectivas gestiones. Por parte del Equipo Técnico del Plan Estratégico asistieron Horacio Martino, Julieta Frediani y Luciano Lafosse.

En este encuentro los integrantes del Equipo Técnico realizaron una presentación de las etapas recorridas para la Formulación del Plan Estratégico del CODENOBA: Etapa 1 “Construcción metodológica para la formulación del Plan Estratégico Regional”, Etapa 2 “Definición consensuada del diagnóstico”, y Etapa 3 “Formulación del Árbol Estratégico y Diseño de los proyectos”.

Asimismo, se presentó el Árbol Estratégico, el Objetivo General del Plan y la Visión que lo sustenta, los 4 Ejes Estratégicos, los Programas y sus Proyectos.

En la parte final de la reunión se trabajó en la selección de los proyectos que forman parte del Plan Operativo Anual. Los cinco proyectos que fueron finalmente seleccionados son:

- Gestión Estratégica de la Identidad y Comunicación Regional.
- Gestión Curricular y Desarrollo Local y Regional.
- Marca de origen y calidad para el consorcio de desarrollo regional del Noroeste Bonaerense: un valor agregado imposible de copiar.
- Creación de un Ambito de Coordinación de Capacitación Laboral.
- Planificación Regional del Transporte

Una vez concluida la presentación, se generó un debate sobre cuestiones relativas a estos proyectos, entre las que se propusieron posibles fuentes de financiamiento.

## **2. FASE 4: IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN CONTINUA Y AJUSTE DEL PROCESO**

## **2.1. CAPACITACIÓN DEL ORGANO DE GESTIÓN**

## **TEMA DE CAPACITACIÓN: “FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. EL SISTEMA DE MARCO LÓGICO”.**

La presente capacitación estuvo a cargo del Arq. Carlos Alberto Fulco, y se realizó en el Municipio de Nueve de Julio, los días 7 y 14 de Mayo de 2007. A continuación se presenta una breve síntesis de los contenidos planteados durante el desarrollo de los dos talleres de capacitación.

### **1. INTRODUCCIÓN**

Una **planificación inadecuada** es una de las principales razones por las que los proyectos fracasan; por ende, es necesario asegurarse que un proyecto se convierta en un éxito en lugar de un fracaso.

La DAM, en forma análoga a los organismos de cooperación y financiamiento para el desarrollo - en particular el Banco Interamericano de Desarrollo -, propone entonces, una capacitación específica en formulación y evaluación de proyectos, utilizando el Sistema de Marco Lógico (SML) como una herramienta efectiva para la planificación de proyectos, a través de talleres de entrenamiento.

Para ello se han realizado dos (2) instancias o fases complementarias de trabajo:

1. Un taller teórico-metodológico, donde se abordó el Sistema de Marco Lógico (SML), para fortalecer el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos.
2. Un taller teórico-práctico, donde se abordaron aspectos del Monitoreo y Evaluación (M&E) de Proyectos como medio para mejorar el desempeño de los proyectos en su diseño, su supervisión y sus resultados; y, el análisis en taller de un trabajo realizado por los participantes.

### **2. OBJETIVO**

Brindar un ámbito de entrenamiento que permita estructurar el proceso de planificación de proyectos, a través de una herramienta de gestión que permita comunicar información esencial relativa al proyecto, en sus diferentes etapas: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post.

### **3. DESARROLLO TEMÁTICO**

#### **Taller 1: El Sistema de Marco Lógico (SML)**

El SML es una herramienta de gestión basada en resultados, para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de proyectos. Sirve para estructurar el proceso de planificación de proyectos y comunicar información esencial sobre el proyecto a los involucrados, de forma eficiente en un formato fácil de leer.

En tal sentido, el primer taller, abarcó los aspectos conceptuales y metodológicos del Sistema de Marco Lógico (SML), incluyendo:

- i) Las herramientas de análisis para diagnosticar la Situación Actual de la manera más “objetiva” posible, que son: el Análisis de Involucrados y el Análisis de Problemas;
- ii) Las de identificación para especificar la Situación Futura “Deseada”, que son: el Análisis de Objetivos y el Análisis de Alternativas;
- iii) Los lineamientos para preparar una Matriz de Marco Lógico (MML) de un Proyecto o Programa a medida que se selecciona una estrategia; también se presenta el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto.
- iv) La MML en el ciclo de proyectos (etapas de diseño, ejecución, seguimiento del desempeño y evaluación de proyectos).

#### **Taller 2: Monitoreo y Evaluación de Proyectos (M&E)**

En vista de que los proyectos deben constituirse en el medio fundamental para lograr la efectividad en el desarrollo (impacto deseado), es importante asegurar que quiénes diseñen proyectos tienen las herramientas y técnicas necesarias para preparar Planes apropiados de Monitoreo y Evaluación (Plan de M&E) en la etapa de diseño y que el personal de las entidades ejecutoras puede implementar dichos planes durante la etapa de ejecución, para aumentar la probabilidad de que los proyectos tengan un desempeño efectivo.

En tal sentido, en el taller se presentó al M&E como una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, proveyendo técnicas de trabajo para mejorar la calidad del proyecto en su diseño, su supervisión y sus resultados, abarcando:



- i) El Monitoreo de proyectos.
- ii) La Evaluación de proyectos.
- iii) La preparación de un Plan de M&E.

Complementariamente se realizó un trabajo en taller de análisis y evaluación de los conocimientos adquiridos por los participantes, a partir de un trabajo realizado por los mismos, consistente en la elaboración de un Matriz de Marco Lógico de un Programa en ejecución y de los Proyectos que la integran.

## **2. 2. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

## PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

A los efectos de avanzar en la implementación del Plan, y como anteriormente fuera mencionado en el punto 1.6. del presente informe, se trabajó en el armado del Plan Operativo Anual (POA) a través de la priorización de los Proyectos que podían tener un impacto positivo en el corto plazo para el desarrollo regional.

Se seleccionaron y formularon 5 Proyectos con la metodología del Sistema de Marco Lógico, con el objetivo de avanzar en la instancia de gestión de recursos para su implementación efectiva. Los mismos son:

- 1 Gestión estratégica de la identidad y comunicación regional
- 2 Gestión curricular y desarrollo local y regional
- 3 Creación de un ámbito de coordinación de capacitación laboral
- 4 Marca de origen y calidad para el consorcio de desarrollo regional del noroeste bonaerense: un valor agregado imposible de copiar.
- 5 Planificación Regional del Transporte

La capacitación efectuada al órgano de gestión del plan sobre *“el Sistema de Marco Lógico para la Conceptualización y Formulación de Proyectos (módulo 1) y el Monitoreo y Evaluación de Proyectos (módulo 2)”*, permitirá a sus integrantes realizar la gestión, seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos seleccionados, dejando una capacidad técnica instalada en el Consorcio que otorgue sostenibilidad al proceso.

**2.2.1. PROYECTO:  
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
IDENTIDAD Y COMUNICACIÓN  
REGIONAL**

## **Proyecto**

# **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IDENTIDAD Y COMUNICACIÓN REGIONAL**

## **ASPECTOS OPERATIVOS**

### **1. ENTIDAD BENEFICIARIA Y ACTORES INVOLUCRADOS**

#### **Entidad Beneficiaria:**

- Consorcio del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires.
- Asamblea Deliberativa del Consorcio del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires.
- Municipios de: Nueve de Julio, Gral. Viamonte, Trenque Lauquen, Pehuajó, Rivadavia, Carlos Casares, H. Irigoyen, Tres Lomas.

#### **Actores Políticos, Sociales y Económicos Involucrados:**

- Instituciones del Sector Público (de los 10 municipios del CODENOBA): Organismos Oficiales del Gobierno Nacional y Provincial, Sector Educativo (Nivel Primario, Medio, Superior: Universitario y No Universitario), Institutos de Ciencia y Tecnología.
- Instituciones de la Sociedad Civil (de los 10 municipios del CODENOBA): ONG's, Organizaciones Formales, Organizaciones Comunitarias y de base, Partidos Políticos, Sindicatos, Vecinos.
- Instituciones del Sector Privado (de los 10 municipios del CODENOBA): Medios de Comunicación, Asociaciones Empresarias, Colegios Profesionales; Entidades Financieras.

### **2. JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

Dentro del Plan Estratégico Participativo del CODENOBA, el proyecto **Gestión Estratégica de la Identidad y la Comunicación Regional**, forma parte de los proyectos priorizados del Plan Operativo Anual 2007, dentro del Eje Estratégico Gestión, que propone "Fortalecer y modernizar la gestión del Consorcio a través de consolidar al Plan Estratégico como proyecto socialmente concertado de región y aumentar la capacidad gestión en la promoción del desarrollo regional, la

consolidación de su identidad y el incremento de la participación ciudadana” y del Programa Consolidación de la Identidad e Incremento de la Participación Ciudadana, que propone: “Consolidar la identidad del consorcio e incrementar la participación ciudadana, a través de una fuerte política de difusión y comunicación de la cultura e identidad de la región y de apertura a la participación de los actores sociales, tanto del tercer sector como del empresariado, con el propósito de garantizar la viabilidad del proyecto de desarrollo regional y capitalizar sus aportes en ese sentido”.

La identificación del proyecto surge del análisis de información de fuentes secundarias sobre la región, la elaboración y procesamiento de las encuestas a informantes claves y los talleres participativos realizados, que arrojan algunas conclusiones significativas en cuanto a las debilidades y fortalezas del CODENOBA.

Del análisis de información, se reconoce entre las fortalezas:

“Identidad social y cultural, con valores fuertemente arraigados en el territorio, que emanan de su tradición y cultura, que se transforman en atributos distintivos de la región”, y entre las debilidades: “La dispersión poblacional, con fuerte concentración en las ciudades cabeceras, y el despoblamiento de pequeñas localidades y del campo, que producen marcadas heterogeneidades desde el punto de vista territorial y socioeconómico y por ende, dificultades para gestionar equitativamente los recursos” y “Las dificultades de la gestión asociada entre los municipios que integran el CODENOBA, que atenta contra la consolidación regional, existiendo instituciones, empresas y otras organizaciones que no reconocen al Consorcio como una instancia útil para la asociación y articulación de acciones comunes que benefician al conjunto”.

De la opinión de los actores sociales de la región, se reconoce una imagen altamente positiva de la necesidad de integración regional y se identifica a la Cultura e Identidad, como fortaleza de la región, junto a la tradición agrícola ganadera, los recursos naturales, la calidad de vida y la localización estratégica, De la realización de los Talleres Participativos, se identifica entre los lineamientos propositivos concretos para el desarrollo regional:

- La necesidad de Mejorar la Gestión Interna y Externa del Consorcio: a partir de encarar acciones conjuntas entre los sectores público y privado con el fin de aunar esfuerzos, desde la visión de distintos actores sociales, para la solución de

problemas compartidos; diseñar programas conjuntos entre los municipios tomando como base el principio de complementariedad y potenciando los diferentes recursos y capacidades; fortalecer al CODENOA como una instancia de gestión social ante la Provincia y la Nación, posibilitando un mayor acceso a los distintos recursos provenientes de estas fuentes;

- Profundizar la Comunicación de los Objetivos y Acciones del CODENOA: con la finalidad de difundir los propósitos y expectativas del Consorcio de Desarrollo Regional y sensibilizar a distintos sectores de la población acerca de los posibles beneficios que pueden derivarse de la concreción de proyectos asociativos entre distintos actores de los Municipios nucleados en el CODENOA.

- Promover la Identidad del Consorcio como Territorio Regional: a partir de crear una Marca de Origen y Calidad que distinga a los productos y servicios del CODENOA, que permita desarrollar una estrategia de diferenciación de esos productos a través de protocolos técnicos que garanticen su calidad haciendo posible instalar a futuro la idea de que los productos y servicios CODENOA, son confiables, seguros y pasibles de recibir un precio superior a sus competidores de mercado.

De este análisis, surge el proyecto **Gestión Estratégica de la Identidad y Comunicación Regional** con el propósito de instalar en la comunidad los atributos identitarios del CODENOA y su región, e incrementar la participación ciudadana a través de acciones de transformación en materia de comunicación y capacitación, como base para la integración de la ciudadanía al proyecto de desarrollo regional.

La sociedad mediática en que nos toca vivir ha puesto de manifiesto y ha otorgado relevancia a la manera en que las organizaciones se comunican, tanto con su entorno como en su interior. Así, las palabras identidad e imagen se han asociado a la noción de organización, dando lugar a conceptos tales como imagen institucional e identidad organizacional.

### **Identidad corporativa**

Considerando al grupo social como una red de interacciones, decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo. La fuente de la cohesión interna, que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras, es la identidad.

La identidad organizacional puede definirse como el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se diferencia de las otras organizaciones.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización se constituye por todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

La identidad normaliza un campo de asignación de significados de manera tal que los partícipes internalizan los rasgos distintivos, y posibilita la reproducción comunicativa de la cultura. La identidad es, entonces, el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida sólo de esa manera por los públicos de la organización.

La identidad además de ser, trabaja. Su trabajo es semiótico, un trabajo de producción de discursos. Las herramientas de este trabajo son los signos, relaciones entre significantes y significados que los miembros de la organización establecen para identificar a la organización y cumplir con su trabajo. Entonces, La definición de la identidad corporativa es el elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, puesto que constituye su base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa.

### **Comunicación institucional**

Durante muchos años se confundió el alcance de la comunicación con el de los medios masivos de comunicación. Pensamos que, sin desconocer la importancia de la comunicación masiva, es preciso reconocer que la comunicación es, en términos sociales, mucho más amplia.

La trama de las relaciones se entreteje también a través de la comunicación institucional, la interpersonal, la comunitaria, y estas poseen características que no pueden ser agotadas a la luz de lo masivo.

Para avanzar en esta dirección hay que partir de la necesidad de articular lo comunicacional en todas sus posibilidades: desde lo masivo hasta la relación directa con cada habitante, pasando por lo institucional público y privado.



Proponemos un proceso comunicacional integral que tenga en cuenta las particularidades de los distintos perceptores de los mensajes. Para poner en marcha este proceso de participación activa de la sociedad, hay que asegurarse de que los ciudadanos participen efectivamente en las distintas instancias de desarrollo del Consorcio, con el objeto de trazar una estrategia comunicacional participativa cuyos ejes sean la comunicación al interior de los propios equipos, con las instituciones y organizaciones públicas y privadas, y con los habitantes de cada Municipio, a fin de adaptarla a las distintas realidades.

Este trabajo debe realizarse en forma estructurada y planificada. Por lo tanto, en concordancia con la concepción comunicacional de la que se parte, resulta indispensable la realización de un estudio de opinión de los actores clave, de la población, y de las personalidades relevantes de los municipios participantes en el consorcio.

El estudio de diagnóstico ocupa un papel importante no sólo para tener conocimiento de la información que los ciudadanos / actores tienen respecto al tema a trabajar, sino para poder conocer los posibles escenarios y así incluir esta visión en el desarrollo del plan de acción.

Instalar un proceso de comunicación participativa significa:

- Tener como protagonistas a los sectores involucrados
- Reflejar las necesidades y demandas de estos sectores
- Acercarse a su cultura
- Acompañar los procesos de cambio y transformación
- Facilitar sus vías de expresión
- Permitir la sistematización de las experiencias mediante la utilización de recursos apropiados a diferentes situaciones de vida
- Buscar una democratización de la comunicación de y con la sociedad, basada en el reconocimiento de las mayorías a expresarse

Para trabajar en esta línea, hay que partir de la necesidad de articular lo comunicacional en todas sus posibilidades.

El contexto nos aporta una formación social y un marco de referencia, que dan sentido a nuestros códigos, conductas, actitudes y que junto con las características culturales, hacen que un individuo tenga la posibilidad de percibir constantemente en su relación con el otro y encontrar el sentido de sus conductas.

Proponemos un proceso comunicacional integral, que tenga en cuenta las particularidades de los distintos perceptores de los mensajes.

Para poner en marcha este proceso de participación activa de la sociedad, hay que asegurarse que los ciudadanos participen en las distintas instancias de desarrollo de los proyectos y trazar una estrategia comunicacional participativa, cuyos ejes sean la comunicación al interior de los propios equipos, con los vecinos y con las instituciones públicas y privadas.

### **3. PRODUCTO, PROPÓSITOS Y FIN DEL PROYECTO**

#### **3.1. Productos**

- Diseño e implementación de una estrategia comunicacional intrainstitucional y hacia la comunidad que contribuya a comprender el Plan Estratégico del CODENOBA y motivar la participación de los actores involucrados
- Diseño e implementación de productos comunicacionales para la configuración de la identidad del CODENOBA: signo de identidad; sistemas gráficos para la promoción -afiche, folletería, otros-, publicidad, desarrollo de medios digitales, gráfica editorial, producciones audiovisuales, gráfica del entorno, otros.
- Organización de eventos para difundir los atributos identitarios del CODENOBA: ExpoCODENOBA, Programa de Sensibilización en los Establecimientos Educativos e Instituciones de la Sociedad Civil del CODENOBA, etc.

#### **3.2. Propósito**

- Instalar en la comunidad los atributos identitarios del CODENOBA y su región, e incrementar la participación ciudadana a través de acciones de transformación en materia de comunicación y capacitación, como base para la integración de la ciudadanía al proyecto de desarrollo regional.

#### **3.3. Fin**

- Contribuir al fortalecimiento de la identidad del CODENOBA, como atributo diferencial del territorio y factor privilegiado de competitividad regional.

## 4. COMPONENTES

**Componente 1.** Diseño e implementación de una estrategia comunicacional intrainstitucional y hacia la comunidad.

**Componente 2.** Diseño e implementación de productos comunicacionales para la configuración de la identidad del CODENOBA.

**Componente 3.** Organización de eventos para difundir los atributos identitarios del CODENOBA.

## ASPECTOS OPERATIVOS

## 5. PLAN DE ACTIVIDADES POR COMPONENTE

**Componente 1.** Elaboración de metodologías de relevamiento de información para corroborar la identidad y comunicación del CODENOBA

Se propone la utilización de una serie de herramientas metodológicas que se complementan entre sí. Se propone llevar a cabo una consulta por correo electrónico a las distintas organizaciones de la comunidad y se realizarán entrevistas personales “en profundidad” a referentes considerados claves, por su relación con la temática estudiada. Estas entrevistas se realizarán en su gran mayoría en forma personal y se complementarán con entrevistas en forma telefónica. Estas serán implementadas por un equipo de licenciados en comunicación social.

En ambos casos, las entrevistas serán grabadas para su posterior análisis.

El estudio se complementará con la información obtenida en la etapa de relevamiento, a través de las conversaciones mantenidas con los distintos funcionarios entrevistados.

Se prevé:

- a) Contactar a informantes claves, a fin de mantener reuniones preliminares y avanzar en la realización de entrevistas en profundidad (\*) que permitan determinar el universo de las cuestiones básicas objeto de consulta y obtener información sobre los factores que se *perciben* como facilitadores

para la concientización de la comunidad respecto al tema trabajado. Las entrevistas serán personales o telefónicas.

- b) Implementar una consulta -personal o electrónica- a las distintas organizaciones de los municipios integrantes del CODENOA.
- c) Para lograr la adecuada participación de los distintos actores involucrados en el Plan a escala municipal, se propone la organización de las actividades a través de talleres de trabajo.

La información obtenida se convertirá en un insumo importante que permitirá conocer las distintas concepciones respecto a los temas a trabajar y será utilizada durante el desarrollo del trabajo.

Los Informantes Clave a contactar son:

- Intendentes
- Representantes de los medios de comunicación
- Representantes de las organizaciones no gubernamentales
- Empresarios/ productores agropecuarios
- Docentes

Será necesario considerar que las entidades seleccionadas sean representativas de los distintos tipos de organizaciones que desarrollan sus actividades con la comunidad.

Se deberá designar un coordinador por municipio, y para que éste ámbito de coordinación tenga solidez y permanencia en el tiempo, requiere de un nivel de institucionalización consensuado por todos los Municipios integrantes del CODENOA y de la designación de un responsable que acompañe el desarrollo del presente proyecto. Esto último posibilitará, una vez concluido el proyecto, continuar con la tarea, una vez que la comunidad se haya apropiado de la metodología de trabajo.

## **Componente 2. Realización de Talleres**

2.1. Al interior de los municipios a fin de conocer la estrategia comunicacional de los municipios integrantes del CODENOA.

### *El Taller como modalidad de trabajo*

Para lograr la adecuada participación de los distintos actores involucrados en el Plan a nivel municipal, se propone la organización de las actividades a través de talleres de trabajo, que responden a una perspectiva constructivista del proceso de enseñanza y aprendizaje, cuyas principales características consisten en:

- Considerar los conocimientos previos de las personas y grupos.
- Articular en forma permanente teoría y práctica.
- Organizar las actividades a partir de situaciones problemáticas del contexto cercano, identificando sus causas y consecuencias.
- Favorecer el trabajo en grupos y el libre intercambio de opiniones.
- Elaborar alternativas de escenarios posibles deseados
- Contribuir a la apropiación de conocimientos y metodologías de trabajo por medio de la participación activa de las personas involucradas en este proceso.
- Elaborar propuestas que tengan posibilidades de implementarse.

La convocatoria y organización de los talleres será responsabilidad de los responsables del CODENOA a nivel municipal, junto con los responsables del área educativa. La coordinación del trabajo estará a cargo del equipo de comunicación.

#### 2.2. Realización de Talleres destinados a la comunidad, con el objetivo de:

- Trabajar en la sensibilización de la comunidad respecto a su pertenencia al Consorcio.
- Dar a conocer la identidad corporativa del CODENOA.

Estos talleres se organizarán preferentemente en ámbitos escolares.

En esta instancia se podrán organizar charlas a cargo del personal responsable del Plan, entrega de materiales didácticos, detección de alumnos interesados que puedan formar grupos movilizados formulación de campañas de comunicación con participación de las escuelas, participación de los alumnos en la difusión del programa a nivel comunitario, formulación de eventos especiales con las organizaciones de la comunidad, etc.

2.3. Taller destinado a los encargados del área prensa en los municipios integrantes del consorcio.

El objetivo es evaluar las instancias comunicacionales y trazar una estrategia en común para que sea implementada en todos los municipios asociados.

## 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Entrevistas a informantes claves.						
Organización de Talleres Implementación.						
Elaboración de materiales de difusión						
Organización de eventos de difusión.						

### Equipo de Trabajo

1 Coordinador	meses
2 Profesionales Seniors	meses
Entrevistadores (mínimo 50 entrevistas)	meses
1 Diseñador	meses
2 Asistentes	meses

1 Coordinador	meses	\$20000
2 Profesionales Seniors	meses	\$27000
Entrevistadores	meses	\$2500
1 Diseñador	meses	\$6000
2 Asistentes	meses	\$6000

## 7. PRESUPUESTO

RUBRO	COSTOS
Honorarios	\$ 61.500
Gastos Generales:	\$ 8.500
- Elaboración /impresión de materiales	\$ 7.500
- Organización de Talleres	\$ 1.000
Viáticos y pasajes	\$20.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 89.000</b>

Ordenanza trabajos a terceros UNLP (10%)	\$8.900
--	---------

## **MONITOREO Y EVALUACION**

### **8. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**

Se proponen criterios que permitan evaluar el desarrollo del Proyecto en todo su proceso, el cumplimiento de las actividades y el logro de resultados. Las evaluaciones contemplan:

- El cumplimiento de acciones y resultados según lo planteado en el diseño del Proyecto.
- Análisis de resultados según los objetivos planteados. En este sentido, es de fundamental importancia el nivel de institucionalidad y la riqueza de contenidos que se logre asignar al ámbito de coordinación.

**2.2.2. PROYECTO:  
GESTIÓN CURRICULAR Y  
DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL**



## **PROYECTO**

### **GESTIÓN CURRICULAR Y DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL**

## **ASPECTOS OPERATIVOS**

### **1. ENTIDAD BENEFICIARIA Y ACTORES INVOLUCRADOS**

- CODENOBA.
- Municipios integrantes del CODENOBA.
- Instituciones Educativas de nivel secundario Agrarias y Técnicas e Institutos Superiores.
- Sectores Productivos.
- Jóvenes de 15 a 24 años.
- Población de la región.

### **2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

En su momento los relevamientos y el trabajo en talleres permitieron conocer que existen coincidencias sobre que políticas de integración social, de desarrollo urbano sustentable, de desarrollo económico, de planificación y gestión de programas conjuntos, que vinculen a la región con los niveles provinciales y nacionales potenciarían las fortalezas de la región.

A su vez, mostraban que “la articulación del sistema educativo está centrada en proyectos comunes entre instituciones educativas de nivel medio y/o básico, escuelas y empresas y/ o escuelas y otras instituciones.

En un segundo plano se presentan las articulaciones con el nivel superior no universitario y/ o con las universidades.” Todas estas articulaciones se reconocen como insuficientes.

Tanto las ofertas de aportes de municipios como las demandas prioritarias pasan por capacitación y formación técnica para la producción y el trabajo.

La coincidencia parece indicar la necesidad de un trabajo de articulación entre demanda y recursos en relación a programas comunes, consensuados en relación

con las líneas de desarrollo productivo, políticas sociales y de mejoramiento de la calidad de vida.

Es primordial atender a esta problemática en la medida que la mayor preocupación regional es dar respuesta a la situación de una población adolescente - joven, entre 14 y 24 años, que no estudia ni trabaja, con escasas posibilidades de integración social “.

De la información obtenida se desprenden algunas afirmaciones claves que pueden constituirse en puntos de partida para pensar el rol del sistema educativo en la integración del consorcio: el reconocimiento de distritos centro o ejes de desarrollo educativo (Nueve de Julio, Pehuajó y la importancia de Bragado, Trenque Lauquen y Carlos Casares en una segunda línea); el reconocimiento de que es necesaria capacitación, formación de recursos y formación para el trabajo y la producción; la formación de recursos para la gestión cultural y deportiva pero al mismo tiempo la lectura de la necesidad de fortalecer la formación básica que da cuenta de una estrategia de inclusión real en el desarrollo potencial de recursos en cualquier campo y sector.

La demanda de formación de recursos para la gestión cultural y para la construcción de una identidad regional puede orientar el diseño de trabajo de los institutos superiores y de las extensiones universitarias; la demanda de recursos para el trabajo y la producción orienta el trabajo de la formación profesional, técnica media y superior y la necesidad de fortalecer la educación básica plantea el desafío de una acción conjunta del sistema educativo con la planificación social, cultural y deportiva de la región.

Esa propuesta intenta generar los espacios institucionalizados que permitan sostener un proyecto marco de articulación entre los sectores de la producción y del trabajo y las instituciones del sistema educativo involucrada en la formación de recursos que fortalezcan el desarrollo local y regional.

Por esa razón se diseña un itinerario en tres etapas: una, de construcción del mapa regional de ofertas educativas y líneas de necesidades; una segunda, de construcción de los ámbitos de trabajo para la gestión de proyectos de articulación entre sectores y, la tercera, de diseño de proyectos que desde la gestión curricular respondan a las demandas de formación de recursos con perfiles adecuados a las características del desarrollo de la región del CODENOBA.

### **3. PRODUCTO, PROPOSITO Y FIN DEL PROYECTO**

#### **3.1. Producto**

Generar espacios institucionalizados para gestionar proyectos curriculares que adecuen las ofertas del sistema educativo a las necesidades del desarrollo local y regional, a partir de:

- Determinar las líneas de necesidades de formación de recursos profesionales, técnicos medios y superiores en relación al sistema de producción y trabajo de la región.
- Construir instrumentos para la toma de decisiones conjunta en la adecuación del currículo.
- Localizar las demandas específicas por distrito.
- Dimensionar los perfiles de formación en cada caso.
- Desarrollar estrategias de adecuación curricular en las instituciones educativas.
- Asistir técnicamente en la formulación de proyectos de articulación.

#### **3.2. Fin**

Contribuir al desarrollo productivo de la región y la inclusión social, a partir de responder las necesidades reales de los distintos sectores participantes en el mercado laboral.

#### **3.3. Propósito**

Promover una formación adecuada a las necesidades del desarrollo regional, para lograr una mayor inserción laboral de la población, particularmente joven, y satisfacer la demanda de trabajo del mercado.

### **4. COMPONENTES**

- Mapa educativo de la región.
- Líneas de necesidades de formación de recursos profesionales, técnicos medios y superiores en relación al sistema de producción y trabajo de la región.
- Instrumentos para la toma de decisiones conjunta en la adecuación del currículo.

- Localización demandas específicas por distrito
- perfiles de formación en cada caso
- Estrategias de adecuación curricular en las instituciones educativas.
- Asistencia técnica en la formulación de proyectos de articulación (redes colaborativas, pasantías, gestión curricular en vinculación).

## ASPECTOS OPERATIVOS

### 5. PLAN DE ACTIVIDADES PARA CADA COMPONENTE

Actividades requeridas para producir los componentes planificados:

#### ▪ **Construcción del mapa educativo regional**

##### - *Relevamiento de las ofertas existentes*

Para establecer un punto de partida en el trabajo a realizar es necesario disponer del listado de las ofertas existentes en la región en cuanto a formación media y superior agraria y técnica.

El relevamiento contemplará no sólo las carreras, modalidades y orientaciones sino algunas especificidades de los planes de estudio y la determinación de los espacios de definición institucional en cada plan, el desarrollo de planes de pasantías, trabajo en campo, acciones de articulación entre instituciones y proyectos existentes entre instituciones educativas y el sector productivo y/ o de servicios.

#### ▪ **Líneas de necesidades de formación de recursos profesionales, técnicos medios y superiores**

##### - *Relevamiento de las necesidades específicas inmediatas, meditas y a largo plazo del sectores que impulsan el desarrollo local y regional*

Es necesario realizar una lectura de los índices de crecimiento de la producción, creación de puestos de trabajo, perfiles necesarios, proyectos a mediano y largo plazo de los sectores de la región. Para determinar las necesidades y seleccionar las ofertas educativas que hay que desarrollar.

Además analizar las características de los recursos existentes para la formación para tomar decisiones en cuanto programas de asociatividad o de vinculación académica.

*- Localización demandas específicas por distrito*

Si bien se procura una visión regional, las instituciones educativas forman, en general los recursos de un distrito y deben pensarse en función de las demandas del mismo.

Esto no invalida, sobre todo, en educación superior, el análisis de ofertas regionales para las que hay que considerar la accesibilidad de la región a las mismas. Esto permitirá, a partir del existente desarrollar nuevas ofertas educativas o perfiles más ajustados a lo que se requiere para el desarrollo local y regional.

**▪ Creación de instrumentos para la toma de decisiones conjunta en la adecuación del currículo.**

*- Relevamiento de los espacios institucionalizados para el tratamiento de estas cuestiones (Consejos Consultivos Regionales, Mesas de cogestión distrital, espacios propios del CODENOA, otros.)*

*- Fortalecimiento de los espacios existentes o construcción de nuevos espacios para el trabajo de articulación de la Gestión Curricular y el desarrollo local y regional.*

La gestión curricular exige de un trabajo continuo de significación de la formación en relación a los ingresantes y a la comunidad donde van a insertarse.

Esa significación es el punto medular de la posibilidad de aprendizaje de los que se integran al sistema de educación y de su posibilidad posterior de inserción en el sistema productivo y laboral.

Es el campo institucional, distrital, regional de la gestión del currículo.

Estas instancias posibles de acuerdos estratégicos deben realizarse en contextos institucionalizados de los que participen todos los actores responsables del sistema y las empresas e instituciones, organizaciones en donde se insertarán esos egresados. Estos espacios son una construcción que se desarrolla en el tiempo a partir de la construcción de un tarea conjunta que debe sostenerse en el tiempo en las distintas fases: determinación de las necesidades, elaboración del plan de acciones, sostenimiento del plan, monitoreo y evaluación.

- *Diseño de estrategias de adecuación curricular en las instituciones educativas*

Cada institución acorde al plan diseñado, gestionará su proyecto curricular para lo que deberá determinar estrategias de formación y de extensión, de vinculación con otras instituciones y con los sectores de la producción. Por otra parte, las demandas podrán exigir nuevas ofertas, cursos, y / o instancias de especialización para lo que habrá que diseñar programas y / o proyectos.

▪ **Asistencia técnica en la formulación de proyectos de articulación**

- *Asistencia técnica en términos del desarrollo del currículo en torno a las demandas de perfiles y orientaciones.* (Jornadas, Talleres, Encuentros de Trabajo, etc.).

En la medida de las demandas que se planteen para la formulación de proyectos necesariamente se deberán gestionar espacios y dispositivos para acompañar el proceso de trabajo de las instituciones involucradas.

- *Construcción de redes colaborativas, programas de pasantías, desarrollo de estrategias de gestión curricular en vinculación.*

En el marco de los espacios institucionalizados pueden abordarse distintas modalidades de cooperación en la gestión del currículo estas son importantes a los efectos de sostener el trabajo y optimizar recursos y experiencias.

## 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Componentes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1					
2					
3					
4					

## Equipo de Trabajo

1 Coordinador	5 meses
2 Profesionales Seniors	5 meses
1 Profesional Juniors	4 meses
1 Informático	5 meses
1 Asistente	5 meses

1 Coordinador	5 meses	\$12000
2 Profesionales Seniors	5 meses	\$18000
1 Profesional Juniors	4 meses	\$9600
1 Informático	4 meses	\$7200
1 Asistente	5 meses	\$5000

## 7. PRESUPUESTO ESTIMADO

RUBRO	
Honorarios	\$51.800
Gastos generales	\$7500
Viáticos y pasajes	\$5100
<b>TOTAL</b>	<b>\$64.400</b>

Ordenanza trabajos a terceros de la UNLP) 10%	\$6400
--	--------

## MONITOREO Y EVALUACION

### 8. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION

- Al finalizar cada componente se realizará la evaluación de cada acción y sus resultados. En la primera etapa, el mapa y el informe de necesidades de formación de recursos se constituirán en productos evaluables en relación al objetivo propuesto. El fortalecimiento y /o la creación de los espacios institucionalizados y las caracterizaciones de esos espacio determinará los dispositivos de monitoreo y evaluación de los mismos.
- La evaluación que el CODENOPA realice de la marcha del proyecto.

- El monitoreo del desarrollo del proyecto para determinar ajustes, o intervenciones que modifiquen componentes y/ o acciones de acuerdo a las situaciones que se presenten.
- El análisis del alcance de los objetivos planteados.



**2.2.3. PROYECTO:  
CREACIÓN DE UN ÁMBITO DE  
COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN  
LABORAL**

## **PROYECTO**

### **CREACIÓN DE UN ÁMBITO DE COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN LABORAL**

## **ASPECTOS OPERATIVOS**

### **1. ENTIDAD BENEFICIARIA Y ACTORES INVOLUCRADOS**

- CODENوبا.
- Municipios integrantes del CODENوبا.
- Sectores productivos.
- Población ocupada y desocupada.
- Jóvenes de 15 a 24 años.
- Instituciones de Capacitación Laboral públicas y privadas.

### **2. JUSTIFICACIÓN**

En el marco del Plan Estratégico Regional del CODENوبا, el análisis de información de fuentes secundarias sobre la región, la elaboración y procesamiento de las encuestas a informantes claves y los talleres participativos realizados, han arrojado algunas conclusiones significativas en cuanto a las debilidades y fortalezas del CODENوبا, como asimismo en relación a lineamientos propositivos concretos para el desarrollo regional. En este sentido, la necesidad de *“instrumentar instancias de Capacitación de Recursos Humanos con Salida Laboral”* surge como uno de los principales lineamientos propositivos para la Formulación del Plan.

Posteriormente, en la Etapa de Formulación del Plan Estratégico del CODENوبا, se define el Árbol Estratégico con sus correspondientes Ejes, Programas y Proyectos, siendo el Proyecto de “Creación de un Ámbito de Coordinación de Capacitación Laboral”, uno de los más importantes del Programa de Capacitación de los Recursos Humanos al interior del Eje Económico – Productivo del Plan.

En el “Diagnóstico Socio-económico e institucional de la Región del CODENوبا”, realizado en el año 2004, se señala que la oferta educativa no se adapta a las necesidades locales (demanda de gente capacitada en oficios). La apertura de nuevos cursos muchas veces no corresponde con un análisis de las necesidades

laborales locales, lo cual provoca un déficit en ciertas formaciones y un superávit en otras.

Asimismo, se observa una fuerte vinculación entre la desocupación y el escaso nivel de capacitación laboral, siendo el sector más preocupante en este sentido, el de los jóvenes de 15 a 24 años que no tienen empleo y tampoco estudian. Las opiniones fueron coincidentes respecto a la necesidad de generar acciones al respecto en el corto plazo, señalándose la capacitación como una de las respuestas más idóneas.

En este contexto, se propone la puesta en marcha de un ámbito de capacitación a través de la articulación entre los municipios integrantes del CODENOBA, las Instituciones de Capacitación Laboral -públicas y privadas- y los sectores productivos y del trabajo presentes en el territorio regional que manifiesten voluntad de trabajar en el tema de capacitación, a fin de definir una Agenda Anual de Capacitación del CODENOBA.

El presente Proyecto, que no apunta al asistencialismo sino fundamentalmente a cuestiones productivas para el desarrollo local, es una iniciativa de gran magnitud política no sólo por la escala y heterogeneidad del territorio al que está dirigido, la complejidad y alcance del problema y la multiplicidad de actores intervinientes en el mismo (gobiernos locales, sector privado e instituciones de la sociedad civil).

Se busca así optimizar los recursos existentes, mediante la articulación entre las distintas áreas educativas -u otras áreas vinculadas a la capacitación laboral- de las estructuras intra e intermunicipales, los diversos organismos intervinientes y el conjunto de actores participantes. La asociatividad regional permitirá a los gobiernos locales multiplicar sus propias posibilidades y ventajas, y producir una instancia superadora en el proceso del desarrollo del Consorcio, en materia de educación, capacitación y empleo.

El desarrollo e implementación del presente Proyecto, tendiente a proporcionar instrumentos que permitan mejorar las condiciones de vida de la población, se sustenta en la creación de una red funcional y flexible de relaciones de cooperación, complementación y coordinación. Criterios como los de Especialización y Complementariedad constituyen así principios básicos para la creación de un *Ámbito de Coordinación de Capacitación Laboral* para la Región del CODENOBA. En este sentido, los contenidos de la capacitación laboral deberían ser diseñados en función de la demanda laboral y del perfil productivo de la región,

pero reconociendo al mismo tiempo las diferentes necesidades de capacitación de cada uno de los municipios que integran la región.

En el marco de las importantes transformaciones registradas en el mercado laboral de la Argentina en los últimos años, la *capacitación laboral* resulta indispensable para dar respuesta a las mismas y adaptarse a las nuevas condiciones laborales. En este sentido, se ha producido una profundización del cuadro de deterioro del mercado laboral, fenómeno que se traduce en un incremento sostenido de la desocupación y de la subocupación, y en un aumento de los puestos asalariados precarios.

A este panorama hay que adicionarle el aumento de la incertidumbre del sector de los que sí están ocupados acerca de la posibilidad de la continuidad de su relación laboral. Los constantes cambios del mercado laboral, en especial por la utilización creciente de tecnologías ahorradoras de mano de obra, se expresan, entre otras formas, en la desarticulación entre la oferta y demanda de trabajo, la que junto a la carencia de sistemas de información real del mercado laboral, dificultan la cobertura de vacantes que son escasas, y simultáneamente elevan los costos de los mismos como así también se dispersan los métodos e instrumentos que posibilitan la articulación entre la oferta y demanda de trabajo.

La situación ocupacional del CODENOBA no ha sido ajena a estos cambios en el mercado laboral. Según datos del año 2004<sup>17</sup>, para el conjunto de los 9 municipios la Tasa de Actividad es del 43.9%, levemente inferior (en un 0.8%) al del conjunto de los municipios del interior de la provincia (sin incluir el conurbano). La Tasa de Empleo indica que el 33.6% de la población mayor de 14 años se encuentra ocupada; cifra levemente superior a la media de los partidos del interior de la Provincia (32,9%). Por otra parte, cabe destacar que el 51,2% de la población ocupada tiene como máximo nivel educativo el primario completo o secundario incompleto, y sólo un 23,4% alcanza el secundario completo o terciario/universitario incompleto. La problemática laboral afecta fuertemente a la población de 15 a 24 años de la región, si se considera que un 13% de los jóvenes no estudia ni trabaja, y que del total de los desocupados un tercio son jóvenes.

---

<sup>17</sup> Proyecto de Extensión “Asistencia Técnica y Capacitación a los Municipios del Consejo de Desarrollo del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires en las áreas de Producción, Empleo y Programas Sociales”, FHCE, UNLP, 2004.

En síntesis, la situación del mercado laboral a nivel regional junto a las demandas surgidas de los Talleres realizados en el marco del Plan Estratégico del CODENOBA, ponen de manifiesto la necesidad de *“crear un ámbito de coordinación de Capacitación Laboral que oriente a diseñar una Agenda Anual de Capacitación”*, a fin de responder a las necesidades reales de los distintos sectores participantes en el mercado laboral.

### 3. ANTECEDENTES

La oferta educativa disponible en la región cubre desde el nivel básico hasta el nivel universitario e incluye centros de formación profesional (Tabla 1). Los datos de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, correspondientes al año 2000, indican que para la región los establecimientos educativos alcanzan los siguientes valores:

1. Nivel Pre-primario: 171 establecimientos (3,7% del total provincial)
2. Nivel EGB: 273 establecimientos (4,35% del total provincial)
3. Nivel Medio: 75 establecimientos (3,25% del total provincial)
4. Nivel Superior: 14 establecimientos (3% del total provincial)
5. Otros niveles: 64 establecimientos (5,4% del total provincial)
6. Nivel Adultos: 35 establecimientos (3% del total provincial)

Esta medición nos permite establecer que Nueve de Julio y Trenque Lauquen presentan la mayor cantidad de establecimientos educativos en los niveles Pre-primario (33 y 32), EGB (47 y 43) y Medio (14 y 12, respectivamente). Por otro lado, tanto Pehuajó como Bragado presentan valores relevantes en los niveles antes mencionados. Esta situación se corresponde con la cantidad de población de 3 años o más, al ser dichos partidos los que poseen el mayor número de población.

La oferta educativa del nivel superior se presenta insuficiente, lo cual trae aparejado que los jóvenes tengan que irse de su ciudad y/o pueblo para estudiar, pese a que no todos tienen los recursos para hacerlo.

Algunas ciudades del CODENOBA actúan como centros de atracción en el campo de la educación, siendo principalmente aquellas que proponen cursos universitarios o centros de formación terciarios y profesionales (ISETA y Escuela de Enfermeras de 9 de Julio, Profesorados y Escuelas de Artes en Pehuajó, entre otros). En la mayoría de los casos el poder de atracción se da hacia las grandes capitales

educativas, principalmente Buenos Aires y La Plata. Algunos municipios mantienen en los grandes centros universitarios casas donde algunos pocos estudiantes se pueden alojar gratuitamente, pero esto alcanza a solucionar el problema a un mínimo de estudiantes.

Si bien el CODENOBA cuenta con un *significativo número de establecimientos* de enseñanza agropecuaria, técnica y profesional (13 de Enseñanza Agropecuario; 12 de Enseñanza Técnica; 7 de Formación Profesional), en el “Diagnóstico Socioeconómico e institucional de la Región del CODENOBA”, realizado en el año 2004, se señala que la oferta educativa no se adapta a las necesidades locales (demanda de gente capacitada en oficios) y a las salidas laborales. La apertura de nuevos cursos muchas veces no corresponde con un análisis de las necesidades laborales locales, lo cual provoca un déficit en ciertas formaciones y un superávit en otras. Entre los últimos proyectos regionales en el campo educativo pueden mencionarse: la transformación del Centro Universitario Regional de Junín en la *Universidad del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires* y la creación, en Nueve de Julio de una *Escuela de Administración Municipal*.

**Tabla 1. Oferta Educativa Regional por Partido**

OFERTA EDUCATIVA REGIONAL					
Partidos	Medio	Terciario	Centros de Formación Profesional	Universitario	Centros Educación Especial
<b>Alberti</b>		Instituto Terciario (120 alumnos) Perfeccionamiento Docente en la Univ.		Facultad de Derecho - Univ. Nac. de Lomas de Zamora	
<b>Bragado</b>	5 públicas, 3 privadas	1 de Adultos	1	-----	2 públicas
<b>Carlos Casares</b>	9 establecimientos	Instituto de Formación Docente Instituto Privado Terciario	Instituto de Oficios	Centro Univ. e CC: UBA y Mar del Plata	1
<b>General Viamonte</b>	2 estatales y 2 privadas	Formación docente: Profesorados Formación Técnica (enfermería) Escuela para Adultos CENS 451 - Centro educativo para la producción total	1	NC	NC
<b>Hipólito Irigoyen</b>	3 Establecimientos agropecuaria escuela de capacitación	Profesorado Inicial y Especial	NC	NC	NC

	laboral				
<b>9 de Julio</b>	2 Públicas y 2 Privadas	ISETA - Fundación Universitaria		UBA 21	3
<b>Pehuajó</b>	13 establecimientos	1 Establecimiento, 3 Inst. Superior de Formación Docente, Escuela de Arte, Conservatorio de Música, Centro de Ed. Física, 8 Centros de alfabetización de adultos		NC	4
<b>Rivadavia</b>	5 escuelas	Profesorados varios	1 Centro de Formación Profesional: Producción de árboles, conservación de alimentos, plomería, placas cerámicas.	NC	4
<b>Trenque Lauquen</b>	11	3	2	7 de distintas universidades	5

Fuente: Diagnóstico Socio-económico e institucional de la Región del CODENOBA. Provincia de Buenos Aires. Año 2004.

Entre los antecedentes de *capacitación laboral* que existen en la Región del CODENOBA, cabe señalar los cursos que se desarrollan actualmente en el Partido de Trenque Lauquen, a través de convenios entre los Sindicatos y los Centros de Formación Profesional, sobre electricidad de automotores y de casas, cocina para comedores escolares, inglés, plomería, entre otros.

Por su parte, el Partido de Bragado ha implementado una *Propuesta Territorial para la Promoción del Empleo*. Las Propuestas Territoriales son estrategias establecidas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS) a fin de dar respuesta a la problemática del desempleo en forma integral. Con tal propósito, la Municipalidad de Bragado ha celebrado un convenio con el citado Ministerio quien mediante sus componentes ha financiado -en la modalidad de aportes no retornables- programas de capacitación destinados a: la formación para el empleo; la recalificación laboral; la intermediación laboral; la ejecución de obras con fines comunitarios.

## **4. PRODUCTO, PROPÓSITOS Y FIN DEL PROYECTO**

### **4.1. Producto**

Crear un ámbito de coordinación de Capacitación Laboral que oriente a diseñar una Agenda Anual de Capacitación, a fin de responder a las necesidades reales de los distintos sectores participantes en el mercado laboral.

### **4.2. Propósitos**

- Dar respuesta a requerimientos regionales de mano de obra calificada y, al mismo tiempo, generar nuevas alternativas laborales.
- Calificar y reconvertir a la población ocupada y mejorar las condiciones de empleabilidad de la población desocupada, atendiendo a la demanda de los sectores productivos de la región.

### **4.3. Fin**

Contribuir al desarrollo productivo de la región y la inclusión social, a partir de responder las necesidades reales de los distintos sectores participantes en el mercado laboral.

## **5. COMPONENTES**

**Componente 1.** Definición del Ámbito de Coordinación. Identificación de las áreas municipales involucradas. Antecedentes.

**Componente 2.** Elaboración de metodologías de relevamiento y actualización de la demanda de capacitación

**Componente 3.** Identificación de los recursos existentes a nivel municipal.

**Componente 4.** Conformación de una Base de Datos del CODENOA sobre oferta y demanda de Capacitación Laboral.

**Componente 5.** Interrelación Área de Coordinación-Municipios.

## **ASPECTOS OPERATIVOS**

## **6. PLAN DE ACTIVIDADES POR COMPONENTE**



**Componente 1.** Definición del Ámbito de Coordinación. Identificación de las áreas municipales involucradas. Antecedentes.

1. Definición de funciones e integración dentro de la estructura organizativa del CODENOA.

Para que este Ámbito de Coordinación tenga solidez y permanencia en el tiempo requiere de un nivel de institucionalización consensuado por todos los Municipios integrantes del CODENOA y de la designación de un Responsable que acompañe el desarrollo del presente proyecto. Esto último posibilitará, una vez concluido el Proyecto, continuar con la tarea con idoneidad y autonomía.

2. Registro del área o persona responsable de implementar cursos de Capacitación Laboral en cada Municipio.

Para posibilitar la articulación regional es necesario definir referentes locales en cada Municipio, cuya responsabilidad será identificar necesidades y aportar información a una Base de Datos común.

3. Antecedentes de acciones de capacitación por Municipio.

Esta actividad brinda una primera visión diagnóstica. Conocer la cantidad y tipo de cursos que se realizan así como las modalidades de implementación en cada Municipio es un punto de partida imprescindible para plantear una política regional que respete, al mismo tiempo, las necesidades y características locales.

**Componente 2.** Elaboración de metodologías de relevamiento y actualización de la demanda de capacitación.

4. Diseño de metodologías para la definición de los perfiles laborales requeridos en cada Municipio.

Las metodologías e instrumentos a elaborar se orientan a identificar las necesidades de capacitación de la población ocupada en actividades existentes y los requerimientos para nuevas inversiones, precisando asimismo las demandas de calificación, actualización o reconversión.

Es de suma importancia diferenciar las demandas (existentes y potenciales) de las empresas o ramas de actividad, de las necesidades más estructurales que hacen a

la promoción del desarrollo económico-social del territorio, no necesariamente coincidentes con las primeras y, a veces, poco visualizadas en conjunto.

5. Reuniones explicativas sobre los contenidos y aplicación de las metodologías en los Municipios del CODENOA.

6. Implementación de las metodologías en dos Municipios.

Se realizará una prueba piloto a fin de ajustar las metodologías e instrumentos para obtener información sobre demanda laboral. Los municipios serán seleccionados en base a la calidad de la información que posean sobre cantidad y tipo de establecimientos comerciales, industriales y de servicios, asociaciones empresariales, sindicatos, organizaciones no gubernamentales existentes en su territorio. Se considera que en este conjunto pueden hallarse los principales demandantes de empleo.

Quizás esta actividad pueda llegar a potenciar las necesidades de sistematización de información en algunos municipios, lo que posibilitaría identificar la demanda y darle respuesta a través de la Coordinación planteada en el Proyecto.

### **Componente 3.** Identificación de los recursos existentes a nivel municipal.

7. Registro de Instituciones públicas y privadas que brindan o podrían brindar capacitación laboral.

8. Elaboración de un instrumento para el relevamiento de información sobre la historia laboral de la población desocupada.

Se trabajará particularmente con los beneficiarios de Programas Sociales Focalizados y con la información de las Oficinas de Empleo (en los casos que hubiere). Se trata de identificar los conocimientos y habilidades que posee este sector de la población, adquiridos de modo formal o informal. Se hará especial énfasis en la población joven desocupada.

### **Componente 4.** Conformación de una Base de Datos del CODENOA sobre oferta y demanda laboral.

9. Incorporación de la información de los 10 Municipios sobre:  
Instituciones públicas y privadas de capacitación.

Resultados de la experiencia piloto en dos Municipios.

Perfil laboral de la población desocupada.

Información sobre la demanda existente que poseen los funcionarios y técnicos municipales.

Cursos en realización y previstos.

### **Componente 5.** Interrelación Área de Coordinación-Municipios.

#### 10. Diseño del Organigrama de Funcionamiento.

Básicamente se trata de definir la articulación entre los insumos de información y requerimientos aportados por los Municipios y las acciones de la Coordinación como facilitador de la implementación de actividades de capacitación, mediante el uso de la Base de Datos

#### 11. Modalidades de articulación entre oferta y demanda, en los niveles local y regional.

Se desarrollarán los mecanismos para dar respuesta a demandas individuales o de grupos de municipios, así como a las condiciones y requerimientos para la formulación de una Agenda Anual de Capacitación. Los criterios que sustentan estas acciones son los de complementariedad y de potenciación de los recursos existentes en la región. Esto significa, por ejemplo, que los recursos de un Municipio pueden dar respuestas a los requerimientos de otros.

Asimismo se señalarán las pautas para promover desde la capacitación cuestiones vinculadas con el desarrollo regional, de nivel más estructural, donde es fundamental la consulta a los actores de la comunidad involucrados con las actividades productivas y el trabajo.

## **7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Componentes	Mes				
	1	2	3	4	5
C 1					
C 2					
C 3					
C 4					
C 5					

### Equipo de Trabajo

1 Coordinador	5 meses
2 Profesionales Seniors	5 meses
2 Profesionales Juniors	4 meses
1 Informático	3 meses
1 Asistente	5 meses

1 Coordinador	5 meses	\$12.000
2 Profesionales Seniors	5 meses	\$18.000
2 Profesionales Juniors	4 meses	\$9.600
1 Informático	3 meses	\$5.400
1 Asistente	5 meses	\$4.000

## 8. PRESUPUESTO

RUBRO	
1. Honorarios	\$49.000
2. Gastos Generales	\$6.000
3. Viáticos y Pasajes	\$5.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$60.000</b>

Ordenanza trabajos a terceros de la UNLP (10%)	\$6.000
--	---------

## MONITOREO Y EVALUACION

### 9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Se plantean criterios que permitan evaluar el desarrollo del Proyecto en todo su proceso, el cumplimiento de las actividades y el logro de resultados. Las evaluaciones contemplan.

- El cumplimiento de acciones y resultados según lo planteado en el diseño del Proyecto. Se realizarán al finalizar cada componente.
- La perspectiva de la institución beneficiaria, el CODENOB. Se consultará a sus autoridades sobre la marcha y resultados del trabajo en dos momentos: antes de conformar la Base de Datos y al finalizar el Proyecto.
- La observación permanente sobre la posibilidad de redimensionar la cobertura del Proyecto, tanto respecto a los componentes como a la dimensión geográfica del

mismo. Esto se relaciona con el compromiso e interés que asuman los distintos Municipios que integran el CODENOA.

- Análisis de resultados según los objetivos planteados. En este sentido, es de fundamental importancia el nivel de institucionalidad y la riqueza de contenidos que se logre asignar al Ámbito de Coordinación.

**2.2.4. PROYECTO:**  
**MARCA DE ORIGEN Y CALIDAD PARA**  
**EL CONSORCIO DE DESARROLLO**  
**REGIONAL DEL NOROESTE**  
**BONAERENSE**

## **PROYECTO**

### **MARCA DE ORIGEN Y CALIDAD PARA EL CONSORCIO DE DESARROLLO REGIONAL DEL NOROESTE BONAERENSE.**

## **ASPECTOS OPERATIVOS**

### **1. ENTIDAD BENEFICIARIA Y ACTORES INVOLUCRADOS**

- CODENOBA.
- Municipios integrantes del CODENOBA.
- Productores de bienes y servicios.

### **2. JUSTIFICACIÓN**

El Plan Estratégico del CODENOBA coordinado por la Dirección de Asuntos Municipales de la Universidad Nacional de La Plata, que ya se encuentra en su Tercera Fase, al abordar el Eje Económico Productivo ha establecido como objetivo rector " promover el diseño y ejecución de una política de desarrollo productivo regional que aproveche sus atributos identitarios, fomente la cultura emprendedora y sistematice prácticas de manufacturas que agreguen valor a la producción primaria".

El referido Eje incluye un Programa denominado Promoción de la Identidad Territorial.

Y como objetivo expreso del citado Programa se consigna "Difundir al CODENOBA como lugar de visita y diferenciar la oferta de productos y servicios, a través de distintas acciones que rescaten los valores de la identidad histórica, productiva y cultural del territorio. Instalando en el mercado una nueva identidad marcaria asociada al Consorcio, que fortalezca el universo empresario, promoviendo nuevos negocios que permitan ofrecer mayores oportunidades de trabajo y contribuyan a retener recursos humanos y económicos en el territorio"

Dentro de este Programa Promoción de la Identidad Territorial se ha previsto la ejecución de dos Proyectos:

- 1) Comunicación Institucional y
- 2) **Marca de Origen y Calidad.**

### 3. ANTECEDENTES

Al comienzo de la primera Fase del Plan Estratégico del CODENOA, se realizó una encuesta personalizada a quienes se consideraron oportunamente informantes claves, y atendiendo a los resultados obtenidos en ese sentido, respetando los lineamientos generales, es evidente que el tenor de este proyecto refleja el contenido temático de uno de los aspectos más votados en las encuestas iniciales a los mencionados informantes claves, que fueron tales como: Realización de campañas para sensibilizar a la población del territorio regional acerca de los objetivos del Consorcio; Agregar valor a la producción primaria de la región y **Desarrollar Marcas de Origen y Calidad para otorgarle cobertura distintiva a las producciones locales y regionales**

### 4. PRODUCTO, PROPÓSITOS Y FIN DEL PROYECTO

#### 4.1. Producto

Desarrollar una Marca de Origen y Calidad que distinga e identifique la producción de bienes y servicios en el territorio del Consorcio.

#### 4.2. Propósitos

Entre los objetivos específicos o propósitos podemos destacar:

- Agregarle valor a bienes y servicios originarios del territorio consorcial;
- Reafirmar la identidad histórica, cultural, patrimonial y productiva del territorio consorcial como estrategia de diferenciación de sus bienes y servicios en el mercado;
- Fortalecer el universo empresario MiPyme del territorio consorcial a través de la identificación marcaria de sus bienes y servicios;
- Contribuir a la diferenciación marcaria de la producción del territorio del Consorcio utilizando una estrategia cuya instrumentación operativa resulte compatible con las posibilidades reales del universo MiPyme del territorio consorcial como ocurre con una Marca de Origen y Calidad;

El proyecto está dirigido a producir una Marca de Origen y Calidad, que sea oportunamente registrada ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI)



a fin de proteger jurídicamente el valor distintivo de bienes y servicios originarios del territorio consorcial para que se constituya en un elemento primordial de la diferenciación productiva del Consorcio sin que nadie más que quienes integren el proyecto pueda utilizar esa denominación con fines comerciales y/o de difusión de los atractivos del territorio.

#### **4.3. Fin**

Promover los esfuerzos empresarios de mejora en calidad de procesos y productos del territorio consorcial brindándole a esas mejoras una protección jurídica mediante la cobertura que ofrece una Marca de Origen y Calidad;

### **5. COMPONENTES**

**Componente 1.** Proceso de búsqueda de acuerdo entre las partes interesadas vinculado al nombre e isologo de la Marca a desarrollar. Para esa etapa se sugiere trabajar sobre la base de ante proyectos con nombres e isologos previamente desarrollados e ir avanzando en forma incremental hasta alcanzar un acuerdo de la mayoría de actores públicos y privados involucrados;

**Componente 2.** Debe procederse a la búsqueda previa entre las Marcas ya Registradas en el INPI de modo de no utilizar un nombre igual o similar planteado en el anteproyecto a otro ya inscripto, lo que puede dar lugar a una oposición de registro por titulares previamente inscriptos;

**Componente 3.** Debe llegarse al diseño final de nombre de Marca e Isologo acordado;

**Componente 4.** Comienza el proceso de inscripción y otorgamiento de titularidad de Marca.

**Componente 5.** Simultáneamente o con posterioridad se puede comenzar con el proceso de elaboración de Protocolos Técnicos de Calidad de Productos y Servicios que se aconseja sean cumplidos para el otorgamiento del derecho de uso de la Marca por quienes produzcan bienes y servicios a ser protegidos por la Marca.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Para el caso de productos alimenticios es recomendable acudir a la asistencia que puede prestar el Instituto Superior de Educación en Tecnologías de Alimentos (ISETA) con asiento en la ciudad de Nueve de Julio que es usualmente contratado por empresas del máximo nivel productivo nacional e internacional.

**Componente 6.** Es necesario realizar el diseño e impresión de códigos de identificación de partidas de bienes y servicios a proteger por la Marca a ser otorgados a quienes cumplan con los requisitos de protocolos técnicos de elaboración y prestación para que el universo de productos pueda ser claramente identificado por los potenciales consumidores;

**Componente 7.** Debe confeccionarse un Contrato de Cesión de uso de la Marca de Origen y Calidad a empresarios MiPyMEs a ser firmado entre el CODENOBA o los Municipios que inscriban la Marca a su nombre y los productores de bienes y servicios que estén en condiciones de cumplir con los protocolos técnicos de elaboración y prestación;

**Componente 8.** Se estima conveniente la constitución de un equipo mínimo de personas que tenga a su cargo verificar periódicamente si los solicitantes y/o cesionarios del derecho de uso de la Marca cumplen con los protocolos técnicos de elaboración y prestación;

**Componente 9.** Debe preverse una tarea de custodia de la Marca que supone notificarse de solicitudes de inscripciones posteriores o de uso ilegal o copia que pueden dar lugar a pertinentes oposiciones o denuncias de mal uso ante el INPI;

## **ASPECTOS OPERATIVOS**

### **6. PLAN DE ACTIVIDADES POR COMPONENTE**

**Componente 1.** Ante Proyecto de Diseño con alternativas de nombres e Isologos y una vez alcanzado el acuerdo final entre los actores participantes, Proyecto final que refleje el contenido del acuerdo

**Componente 2.** Búsqueda previa entre las Marcas ya Registradas en el INPI de modo de no utilizar un nombre igual o similar planteado en el anteproyecto a otro ya inscripto, lo que puede dar lugar a una oposición de registro por titulares previamente inscriptos;

**Componente 3.** Diseño final de nombre de Marca e Isologo.

**Componente 4.** Inicio del proceso de inscripción y otorgamiento de titularidad de Marca

**Componente 5.** Elaboración de Protocolos Técnicos de Calidad de Productos y Servicios

**Componente 6.** Diseño e impresión de códigos de identificación de partidas de bienes y servicios a proteger por la Marca

**Componente 7.** Cesión de uso de la Marca de Origen y Calidad a empresarios MiPyMEs con asiento en el territorio consorcial

**Componente 8.** Tarea de custodia de la Marca que supone notificarse de solicitudes de inscripciones posteriores o de uso ilegal o copia que pueden dar lugar a pertinentes oposiciones o denuncias de mal uso ante el INPI.

## 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MARCA CODENOBA	MESES <sup>19</sup>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Búsqueda de acuerdo sobre nombre e Isologo												
2. Búsqueda previa de nombres de marcas similares en el INPI												
3. Diseño final de nombre de Marca e Isologo												
4. Inicio del proceso de inscripción y otorgamiento de titularidad de Marca												
5. Elaboración de Protocolos Técnicos de Calidad de Productos y Servicios												
6. Diseño e impresión de códigos de identificación de partidas de bienes y servicios a proteger por la Marca												
7. Cesión de uso de la Marca de Origen y Calidad a empresarios MiPyMEs con asiento en el territorio consorcial												*20
8. Tarea de custodia de la Marca. Supone notificarse de solicitudes de inscripciones posteriores o de uso ilegal o copia que pueden dar lugar a pertinentes oposiciones o denuncias de mal uso ante el INPI.												*21
9. Del mismo modo transcurridos diez (10) años del reconocimiento inicial deben realizarse los trámites de reinscripción de la Marca.												

<sup>19</sup> Se entiende como mes 1 a julio de 2007 y como mes 12 a junio de 2008

<sup>20</sup> O al finalizar el proceso de Registro de la Marca, si supera los 12 meses previstos en el Proyecto.

<sup>21</sup> O al finalizar el proceso de Registro de la Marca, si supera los 12 meses previstos en el Proyecto.

## Equipo de Trabajo

1 Diseñador	3 meses	\$ 4.000
1 Gestor de Marcas	Tiempo del Proceso de Inscripción	\$ 3.000
1 Coordinador	12 meses	\$ 18.000
1 Profesional	4 meses	\$ 6.000
1 Profesional	1 mes	\$ 1.000

## 8. PRESUPUESTO

RUBRO	COSTOS
Diseño	\$4.000
Trámite de inscripción de Marca	\$3.000
Elaboración de Protocolos Técnicos de Calidad de Productos y Servicios	\$6.000
Diseño e impresión de códigos de identificación de partidas de bienes y servicios a proteger por la Marca	\$3.000
Confección de Contratos de Cesión de uso de la Marca de Origen y Calidad a empresarios MiPyMEs con asiento en el territorio consorcial	\$1000
Custodia de Marca Registrada	\$120
Coordinación	\$18.000
Viáticos y Pasajes	\$5.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$40.120</b>
Ordenanza Trabajos a terceros de la UNLP (10 %)	<b>\$4.012</b>

## MONITOREO Y EVALUACION

### 9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Se proponen criterios que permitan evaluar el desarrollo del Proyecto en todo su proceso, el seguimiento de las actividades y el logro de resultados. Las evaluaciones deberían contemplar:

- El seguimiento de acciones y producción de resultados según lo establecido en el diseño del Proyecto. Se realizarán al finalizar cada componente.
- La opinión de la institución beneficiaria, el CODENOBA. Se consultará a sus autoridades sobre el avance y los resultados del proyecto durante todo el período de duración propuesto.
- La observación permanente sobre la posibilidad de redimensionar la cobertura del Proyecto, tanto respecto a los componentes como a la dimensión operativa

del mismo. Particularmente, una vez en marcha el sistema de la Marca debe verificarse constantemente el cumplimiento de los protocolos técnicos de elaboración de bienes y servicios por parte de los productores que participen del Proyecto.

- Análisis de resultados según los objetivos planteados. En este sentido, es de fundamental importancia el nivel de institucionalidad y la riqueza de contenidos que se logre asignar al Ámbito de Coordinación.

## **2.2.5. PROYECTO: PLANIFICACIÓN REGIONAL DEL TRANSPORTE**

## PROYECTO

### PLANIFICACION REGIONAL DEL TRANSPORTE

## ASPECTOS OPERATIVOS

### 1. ENTIDAD BENEFICIARIA Y ACTORES INVOLUCRADOS

- CODENOBA (Consortio Intermunicipal).
- Municipios integrantes del CODENOBA.
- Población ocupada y desocupada.
- Sectores Productivos.

### 2. JUSTIFICACIÓN

El análisis de situación elaborado para la construcción del Plan Estratégico Regional del CODENOBA, mediante recolección de información secundaria existente, procesamiento de encuestas a informantes claves y realización de “*talleres participativos*”, indica con claridad las Fortalezas y Debilidades de la Región y los Lineamientos Propositivos concretos para su desarrollo.

La necesidad de contar con una infraestructura de transporte adecuada a las necesidades de movilidad de las personas y las cargas a nivel intraregional y a nivel nacional, aparecen como un aspecto fundamental en el proceso de desarrollo deseado.

En la etapa de Formulación del Plan Estratégico del CODENOBA se definió el Árbol Estratégico con sus correspondientes Ejes, Programas y Proyectos.

Dentro de los Objetivos Generales del Árbol Estratégico destacamos el de *revertir las debilidades de la región y encarar acciones de transformación en materia de Infraestructura Soporte*, a través del incremento de la inversión en obras que atemperen las inundaciones, favorezcan la conectividad/accesibilidad intra y extra regional, y aumenten la disponibilidad energética, en el marco de una estrategia de gestión territorial ambientalmente sustentable.

Dentro del Eje Gestión del Árbol Estratégico se formula como objetivo: *consolidar el Plan Estratégico a través de una fuerte política en la Formulación e Implementación*

*de Proyectos y la generación de fuentes de financiamiento, aumentando la capacidad de gestión con el propósito de promover el desarrollo regional.*

Por otra parte en el Eje Gestión Ambiental y Desarrollo Territorial del CODENOA, en su apartado 4.2 denominado *Programa Desarrollo de la Infraestructura Hidráulica, Vial y Energética*, se plantea el Proyecto Infraestructura Vial y Ferroviaria con el objetivo de construir la infraestructura vial y ferroviaria necesaria para garantizar la accesibilidad y conectividad intra y extra regional.

En el mismo Eje debemos destacar en su punto 4.2.5 el *Proyecto de Transporte a Nivel Regional*, formulado con el propósito de favorecer los movimientos de las actividades económicas haciendo hincapié en la complementariedad entre los distintos modos de transporte, fomentando el uso de modalidades alternativas y desalentando el uso del transporte particular.

En este contexto se propone la elaboración de un **Plan Regional de Infraestructura de Transporte**, articulado sobre tres proyectos específicos:

1. Mejoramiento de la Infraestructura Vial.
2. Reactivación de la Red Ferroviaria.
3. Implementación de una Red de Caminos Rurales.

El Plan presenta una singular importancia por la complejidad y alcance del problema y la multiplicidad de actores intervinientes: el sector privado, los gobiernos municipales de la Región y los gobiernos Provincial y Nacional.

El importante y sostenido crecimiento de la economía argentina de los últimos años, apoyado básicamente en el sector agropecuario, actividad principal del CODENOA, le impone a la Región condiciones de crecimiento que solo podrá satisfacer con una adecuada y eficiente gestión de su transporte, a la que apunta el Plan propuesto.

### **3. ANTECEDENTES**

El Consorcio para el Desarrollo del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires, CODENOA, es una asociación que reúne actualmente 10 municipios: Alberti,



Bragado, Carlos Casares, Gral. Viamonte, Hipólito Yrigoyen, Nueve de Julio, Pehuajó, Rivadavia, Trenque Lauquen y Tres Lomas.

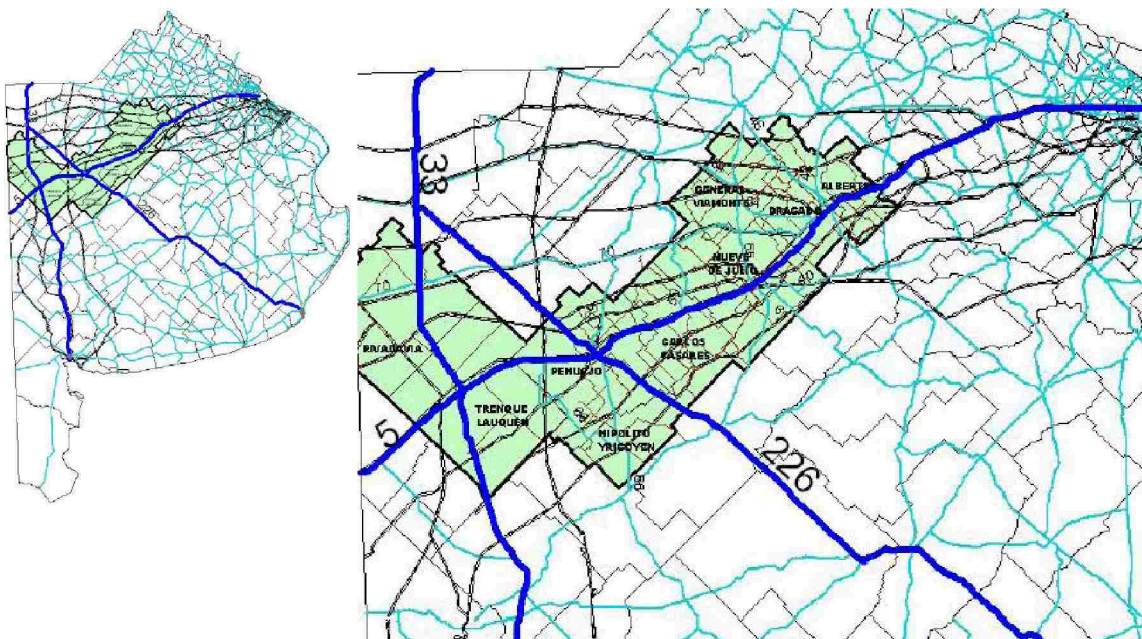
Sus inicios se remontan al año 1987 a través de un decreto firmado por el entonces gobernador de la provincia de Buenos Aires, Dr. Armendáriz. Luego de un impasse, ante nuevas políticas regionales, fue ratificado, el 23 de Julio de 1994 con la participación de seis municipios: Alberti, Bragado, Carlos Casares, Gral. Viamonte, Nueve de Julio y Pehuajó.

El CODENOBA se constituyó originalmente con el objetivo de elaborar proyectos productivos conjuntos, respondiendo a un llamado de la Provincia que proponía financiarlos (Programa Federal de Solidaridad- PROSOL).

Se propone hoy ampliar este objetivo y convertirse en una institución que fomente el desarrollo y la integración social, cultural y económica a través de políticas de carácter regional que acompañen al estado provincial en el proceso de descentralización de funciones.

Los municipios del CODENOBA dependen administrativamente, según las áreas, de distintas regiones que no coinciden entre sí: la sección electoral no corresponde con la región sanitaria, ni con la región cultural o educativa. En cada área, los diez municipios responden a distintas regiones. Por ejemplo, Alberti, Bragado y Nueve de Julio pertenecen a la Zona III de Vialidad Provincial, mientras que Carlos Casares, Pehuajó, Rivadavia, Hipólito Yrigoyen, Trenque Lauquen y Tres Lomas pertenecen a la Zona V de Vialidad Provincial y General Viamonte a la Zona IV de Vialidad Provincial.

En el marco jurídico, el CODENOBA cuenta con un estatuto social que responde a la figura facultada en el artículo Art. 43 de la Ley Orgánica de las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires.



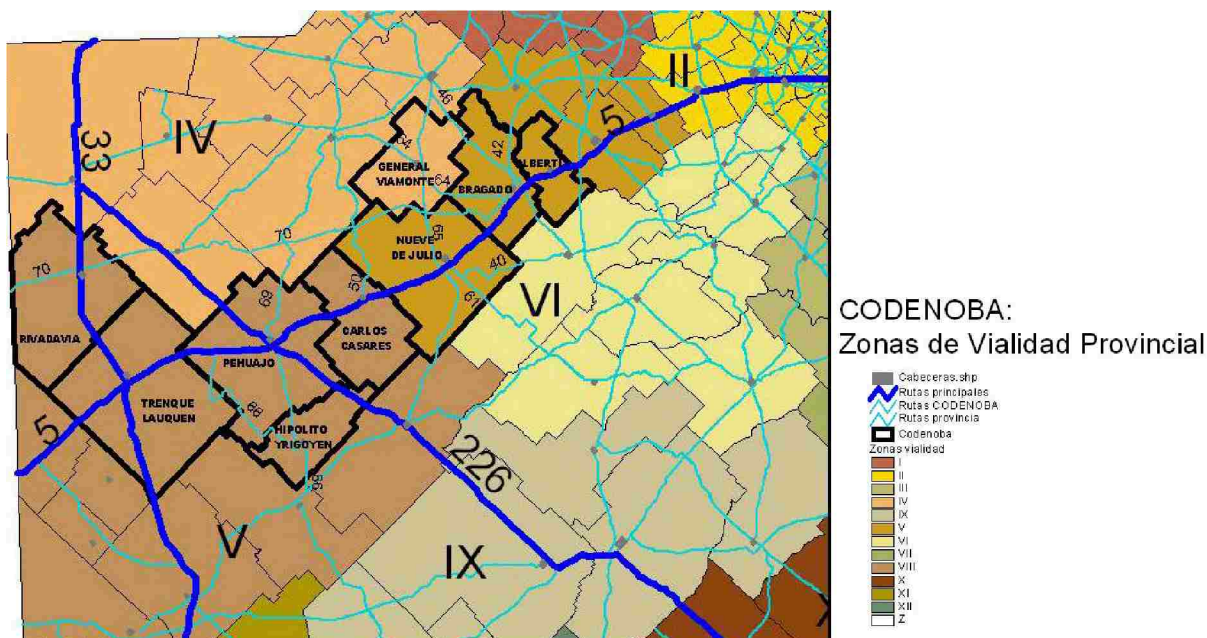
**Figura 1- Rutas, Ramales Ferroviarios y Caminos Rurales del CODENOBA**

El transporte del Consorcio se estructura a partir del importante corredor que conforma la Ruta Nacional N°5, la que conecta a 6 de los 10 municipios que integran el CODENOBA (Alberti, Bragado, Nueve de Julio, Carlos Casares, Pehuajó y Trenque Lauquén). El resto de los municipios se vinculan a alguno de estos por rutas Nacionales o Provinciales pavimentadas. Tres Lomas y Rivadavia a Trenque Lauquén por la RN N°33, Henderson a Pehuajó por la RP N°86, Los Toldos a Nueve de Julio por la RP N° 85 y a Bragado por la RP N° 64. Sobre la RN N°5 está en construcción la autovía desde Luján hasta Mercedes existiendo anuncios de llamado a licitación hasta la ciudad de Chivilcoy, puerta de ingreso al CODENOBA. Quedando entonces la totalidad de la traza de esta importante ruta en doble mano y presentando un estado relativamente bueno de mantenimiento.

Esta ruta se presenta insuficiente para permitir la cantidad de vehículos que actualmente circulan por ella, por lo que sería conveniente aumentar su capacidad o generar vías o modalidades alternativas para el tránsito y el transporte.

Por otra parte, el estado de conservación de las Rutas Nacionales 33 y 226, y las provinciales 86, 85 y 64, es regular.

Los accesos desde las rutas pavimentadas a los principales centros urbanos del Consorcio, presentan mal estado de conservación y requieren modificaciones de diseño.



**Figura 2- Zonas de Vialidad Provincial contenidas en la Región del CODENOBA.**

La red de caminos rurales de tierra se hace intransitable con la presencia de las lluvias, generando las consecuentes dificultades para los productores.

Con respecto al modo ferroviario se presenta una situación de deterioro paulatino desde hace muchos años. La calidad de los escasos servicios que se prestan es mala, no apareciendo como una alternativa confiable en el mercado de transporte.

## **4. PRODUCTO, PROPÓSITOS Y FIN DE PLAN**

### **4.1. Producto**

Elaborar un Plan Regional de Infraestructura de Transporte que permita atender las necesidades de movilidad de las personas y las cargas en la Región del CODENOBA.

### **4.2. Propósitos**

Mejorar la infraestructura de transporte para disponer de una oferta de Servicios Multimodales, que atienda la demanda a los menores costos sociales posibles.

### **4.3. Fin del Plan**

Contribuir al desarrollo regional mejorando la calidad de vida de la población y la eficiencia de la actividad productiva.

## **5. COMPONENTES**

**Componente 1:** Relevamiento de la infraestructura de transporte regional.

**Componente 2:** Análisis de la oferta de servicios de transporte de pasajeros y cargas.

**Componente 3:** Elaboración del Diagnóstico de la situación del sistema de transporte y Selección de acciones del Plan Regional de Transporte.

**Componente 4:** Definición, alcance y descripción del Anteproyecto Regional de Modernización de la Red Vial.

**Componente 5:** Definición, alcance y descripción del Anteproyecto de Reactivación del Sistema Ferroviario Regional.

**Componente 6:** Definición, alcance y descripción del Anteproyecto de Construcción de una Red de Caminos Rurales.

## **ASPECTOS OPERATIVOS**

## **6. PLAN DE ACTIVIDADES POR COMPONENTE**

**Componente 1:** Se realizará un relevamiento de la Red Vial con información Secundaria disponible en la Dirección Nacional de Vialidad, la Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires y cada uno de los municipios. Se efectuará un relevamiento *in situ* de los principales corredores.

**Componente 2:** Se realizará el relevamiento de la oferta de servicios de transporte de pasajeros y carga de cada municipio del Consorcio. En el caso de pasajeros se analizarán: la frecuencia, la tarifa y los tiempos de viaje a los principales destinos. Para el análisis de la oferta de servicios de carga se entrevistarán productores, acopiadores de granos, comerciantes e industriales.

**Componente 3:** Del análisis del relevamiento de la infraestructura de transporte disponible y de los servicios ofertados, surgirá el Diagnóstico Preliminar sobre la situación actual, con los aspectos críticos que requieren soluciones de cantidad y calidad de la oferta de transporte intra y extra regional. El diagnóstico preliminar se presentará al Consorcio para ser consensuado con todos los municipios.

**Componentes 4, 5 y 6:** Apoyados en el diagnóstico de la situación del Transporte en la región y siguiendo los lineamientos del Plan Estratégico Regional, se realizarán la definición, el alcance y la descripción de tres Anteproyectos Básicos:

- Modernización de la Red Vial.
- Reactivación de una Red de Caminos Rurales.
- Construcción de una Red de Caminos Rurales.

## **7. CONTRAPARTE DEL CODENOBA**

Para posibilitar el desarrollo de las actividades previstas será necesario que cada uno de los Municipios del Consorcio, designe un representante que concentre las relaciones del Grupo de Trabajo con el Municipio para la recolección de información, viajes de relevamiento, entrevistas a actores caracterizados, reuniones de trabajo, etc.

Asimismo será necesaria la designación de un representante del CODENOBA que realice la coordinación general durante el avance del proyecto, considerando la importancia que tienen el consenso y la integración intermunicipal en este tipo de planificación.

## 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

COMPONENTE	MES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Componente 1								
Componente 2								
Componente 3								
CONSENSO Diagnós. Preliminar								
Componente 4								
Componente 5								
Componente 6								
INFORME FINAL								

	Informes Diagnóstico y Final
	Componentes - Actividades

## 9. EQUIPO DE TRABAJO

Equipo de Trabajo	Tiempo
1 Coordinador	8 meses
2 Profesionales Señor	8 meses cada uno
1 Profesionales Señor	6 meses
1 Asistente Técnico	8 meses
1 Asistente Administrativo	4 meses

## 10. PRESUPUESTO

RUBRO	COSTOS
1- Honorarios	71.000\$
2- Viáticos y Pasajes	8.000\$
3- Gastos Grales	9.000\$
<b>Subtotal</b>	<b>88.000\$</b>
4- Ordenanza Trabajos a Terceros U.N.L.P.	9.000\$
<b>Subtotal</b>	<b>9.000\$</b>
<b>Total General</b>	<b>97.000\$</b>

## MONITOREO Y EVALUACION

### 11. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Se evaluará el desarrollo del proyecto a lo largo de su proceso, el cumplimiento de las actividades y el logro de los resultados.

Las evaluaciones previstas son:

1. Cumplimiento de las acciones, al finalizar cada componente.

2. Se consultará a la entidad beneficiaria, CODENOBA sobre la marcha y el resultado de los trabajos en dos momentos:

- a) Al finalizar la tarea de Consenso sobre el Diagnóstico Preliminar.
- b) Al finalizar el Proyecto.

3. Se desarrollará una permanente observación sobre la posibilidad de redimensionar la cobertura del Proyecto, tanto de los componentes como de alcance geográfico del mismo, de acuerdo al interés y compromiso que asuman los distintos Municipios del Consorcio.

# **ANEXOS**



## TALLER: OBJETIVOS Y PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CONSORCIO

Apellido y Nombre: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

Cargo/Función: \_\_\_\_\_

Se presentan a continuación diversos problemas / objetivos vinculados a la temática de gestión, clasificados en tres ejes temáticos:

### 1. GESTION DEL CONSORCIO

Problemas	Objetivos	De acuerdo	Prioridad	Propuestas Concretas
1. Ausencia de un Proyecto de desarrollo regional.	Diseñar un Proyecto de desarrollo regional.			Plan Estratégico Participativo (largo plazo)
2 Falta de diseño y ejecución de proyectos concretos.	Diseño y ejecución de proyectos concretos.			Plan Operativo Anual (corto plazo)
3. Inadecuada capacidad de gestión del Consorcio.	Adecuada capacidad de gestión del Consorcio.			Plan de Mejora Institucional.
4. Falta de personal técnico / administrativo en el Consorcio.	Aumento del personal técnico / administrativo del Consorcio.			Programa de personal y asistencia técnica
5. Falta de capacitación del Consorcio.	Aumento de la capacitación del Consorcio.			Programa de capacitación
6. Falta de recursos económicos / financieros para abordar proyectos concretos.	Aumento de recursos económicos / financieros para abordar proyectos concretos.			Identificación y Gestión de Fuentes de Financiamiento
7. Falta de comunicación / articulación entre los municipios del Consorcio (programas, políticas).	Incremento de la comunicación / articulación entre los municipios del Consorcio.			Programa de Coordinación Intra regional / Inter municipal

8. Falta de participación / asociación entre el Consorcio y los actores sociales de la región.	Incremento de la participación / asociación entre los municipios del Consorcio y actores sociales de la región.			Programa de Participación Ciudadana
9. Insuficiente identidad del Consorcio "hacia adentro" y "hacia afuera" de la región.	Incremento de la identidad del Consorcio en los actores sociales intra y extra regionales.			Programa Consolidación y difusión de la Identidad del Consorcio

## 2. GESTION DEL PLAN ESTRATÉGICO REGIONAL CODENOBA

Problemas	Objetivos	De acuerdo	Prioridad	Propuestas Concretas
1. Insuficiente visualización del PERC como proyecto colectivo de desarrollo regional.	Aumento de la visualización del PERC como proyecto colectivo de desarrollo regional.			Programa de Sensibilización del PERC.
2. Escasa participación de los municipios y de los actores sociales en los talleres del PERC.	Aumento de la participación de los municipios y de los actores sociales en los talleres del PERC.			Programa de Difusión del PERC.
3. Falta de comunicación entre el Consorcio y el Equipo Técnico del PERC UNLP.	Incremento de la comunicación entre el Consorcio y el Equipo Técnico del PERC UNLP.			Programa de Comunicación

## 3. GESTION DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Problemas	Objetivos	De acuerdo	Prioridad	Propuestas Concretas
1. Inadecuado marco normativo para la promoción del desarrollo regional.	Adecuado marco normativo para la promoción del desarrollo regional.			Propuesta de Proyecto de Ley sobre Consorcios de Gestión y Desarrollo
2. Inadecuadas políticas para la promoción del desarrollo regional.	Adecuadas políticas para la promoción del desarrollo regional.			Gestión de Políticas de desarrollo regional
3. Falta de financiamiento regular para proyectos de desarrollo regional.	Financiamiento regular para proyectos de desarrollo regional.			Gestión de Financiamiento para la promoción del desarrollo regional

4. AGREGAR NUEVOS PROBLEMAS, OBJETIVOS Y PROPUESTAS

Problemas	Objetivos	Prioridad	Propuestas Concretas
4.			
5.			
6.			
7.			

**TALLER: OBJETIVOS Y PROPUESTAS PARA MEJORAR  
LA GESTIÓN DEL CONSORCIO**

**Apellido y Nombre:** \_\_\_\_\_

**Municipio:** \_\_\_\_\_

**Cargo/Función:** \_\_\_\_\_

¿Qué opinión le merece el Proyecto de Ley sobre Consorcios de Gestión y Desarrollo que cuenta con media sanción de la Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de Buenos Aires (Expediente E-58 / 05-06)?.

## TALLER: OBJETIVOS Y PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO SOCIAL DEL CODENOA

Apellido y Nombre: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

Cargo/Función: \_\_\_\_\_

Se presentan a continuación diversos problemas, objetivos y propuestas vinculados a la temática de social:

Problemas	Objetivos	De acuerdo	Prioridad	Propuestas Concretas
1. Falta de capacitación en oficios que se correspondan con las características y necesidades locales y regionales.	Brindar una oferta de capacitación que se ajuste a las demandas y necesidades locales y regionales, mediante una adecuada articulación entre Empresas – Instituciones Educativas – CODENOA.			1.1. Relevamiento de las demandas y necesidades de capacitación. 1.2. Cursos de capacitación acorde con la demanda laboral actual y potencial, implementados a través de los Centros de Formación Profesional de la DGCE.
2. Falta de capacitación y asistencia técnica para el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos productivos (gestión empresarial, comercialización, estudios de factibilidad, etc.)	Brindar capacitación y asistencia técnica para emprendimientos productivos, mediante una adecuada articulación entre CODENOA – Organismos de Asistencia Técnica y Financiamiento – Instituciones del Sistema Científico Tecnológico.			Programa de capacitación y asistencia técnica para: 1. Micro y pequeñas empresas en funcionamiento. 2. Población desocupada, particularmente jóvenes que no estudian ni trabajan.
3.1. Diferencias por municipios de la oferta educativa de las Escuelas Técnicas, Agropecuarias y de Formación Profesional, respecto a la vinculación con los perfiles socio-productivos de la región. 3.2. Falta de espacios de articulación entre sistema educativo y los equipos de gestión del CODENOA.	Vincular la oferta educativa con las necesidades regionales y superar las diferencias entre municipios.			3.1. Revisión de la oferta educativa del conjunto de las escuelas del nivel terciario en función de las características de la estructura socio-productiva regional. 3.2. Creación de un espacio de gestión institucional, Sistema Educativo – CODENOA, para potenciar la acción educativa con pertenencia a lo local y regional.
4. Falta de acuerdo entre los municipios y con la Provincia para efectuar derivaciones de pacientes.	Lograr una adecuada articulación entre los hospitales municipales para la derivación intermunicipal de pacientes.			Generación de un sistema de contribución entre los hospitales municipales para la derivación intermunicipal de pacientes, tomando en cuenta las especialidades de cada hospital y el costo del traslado.

5.1. Escasez de recursos humanos y económicos para el tratamiento y seguimiento del tema de la violencia familiar. 5.2. Falta de "espacios de tránsito" para las mujeres golpeadas y sus hijos.	5.1. Lograr mayores recursos para la superación de la problemática de la violencia familiar. 5.2. Generar "espacios de tránsito" para las mujeres golpeadas y sus hijos.			Implementación de Hogares de Tránsito a nivel regional o subregional (tomando en cuenta una escala que no afecte los lazos afectivos con el lugar de pertenencia).
6. Ausencia de formación de recursos para la gestión cultural y la construcción de una identidad regional.	Formar recursos humanos capacitados para gestionar regionalmente la cultura y la identidad del CODENOBA.			Programa de Capacitación a Funcionarios, Técnicos del Área y a Miembros de Entidades culturales, locales y regionales.
7. Acciones aisladas y desarticuladas con relación a la gestión cultural y deportiva de los municipios del Consorcio.	Articular las acciones relacionadas con la gestión cultural y deportiva de los municipios del Consorcio.			Relevamiento de las acciones en cultura y deporte en cada uno de los municipios. Programa Regional Cultural. Realización de un Calendario Cultural común.

## 2. AGREGAR NUEVOS PROBLEMAS, OBJETIVOS Y PROPUESTAS

Problemas	Objetivos	Prioridad	Propuestas Concretas
8.			
9.			
10.			
11.			

## TALLER: OBJETIVOS Y PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DEL CODENOBA

Apellido y Nombre: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

Cargo/Función: \_\_\_\_\_

Se presentan a continuación diversos problemas / objetivos vinculados a la temática de Desarrollo Productivo, clasificados en 1 **eje temático Económico Productivo**, dividido en 3 Programas específicos: 1) Programa de Promoción de la Identidad Territorial; 2) Programa de Impulso de la Cultura Emprendedora y 3) Programa de Agregado de Valor a Productos Primarios.

### 1. Programa de Promoción de la Identidad Territorial

Problemas	Objetivos	Proyectos	Prioridad	Propuestas Concretas
1. Falta conocimiento de la población acerca del Consorcio. También ocurre con algunas áreas de gabinetes municipales e instituciones.	Diseñar y ejecutar un conjunto de acciones de comunicación, dirigido a posicionar la marca CODENOBA, como el conjunto de valores con que se asocia la región.	Nuevo Posicionamiento del CODENOBA  Dirigido a "utilizar el extraordinario poder de la comunicación para movilizar mentes y actitudes a favor de vidas más humanas, más ciudadanas. Para un país más compartido" (Toni Puig Picart)		Diseñar, por medio de especialistas, una campaña de de Instalación, basada en los conceptos de Identidad e Imagen.
		<b>Marca de Origen y Calidad</b>  destinada a diferenciar productos y servicio originarios del Territorio regional		Sancción de Ordenanzas creando y adhiriendo a la/s Marca/s elegida/s

## 2. Programa de Impulso a la Cultura Emprendedora

Problemas	Objetivos	Proyectos	Prioridad	Propuestas Concretas
2. Ausencia de ofertas permanentes para la formación de emprendedores a escala territorial.	Generación de un espacio regional institucionalizado y permanente destinado a la formación de emprendedores.	<p>Gestión Empresarial Eficiente dirigido a capacitar y asistir técnicamente a potenciales emprendedores locales / regionales para mejorar su capacidad de gestión empresarial</p> <p>Apoyo al sector MiPymes, destinado a fortalecer un segmento empresario generador de empleo genuino a escala local/regional generando condiciones para obtener programas externos de micro créditos</p>		<p>Articulación Institucional para la concreción del Proyecto.</p> <p>Articulación con estamentos provinciales y nacionales para vehicular asistencias financieras</p> <p>Puesta en marcha de iniciativas de servicios de desarrollo empresarial</p>



### 3. Programa de agregado de valor a Productos Primarios

Problemas	Objetivos	Proyectos	Prioridad	Propuestas Concretas
3. Excesiva dependencia productiva de productos de bajo valor agregado.	Mejorar la cadena de valor regional generando cualidades diferenciales en los productos primarios originarios del territorio del CODENOBA.	<p>Certificación de Productos Alimenticios procurando la diferenciación de productos por los que se pague mayor precio en el mercado resaltando determinadas características e identificándolos a través de Marca/s de Origen y Calidad</p> <p>Certificación de Productos Kosher dirigido a promover prácticas de manufactura de ese tipo de alimentos exigidas por un exclusivo segmento de mercado que paga precios altos pero que requiere procedimientos estrictos de elaboración</p> <p>Garantía de Calidad de Alimentos con el fin de dar cumplimiento a buenas prácticas de manufactura y al control de puntos críticos en el proceso de elaboración</p>		<p>Articulación institucional con organismos en capacidad de diseñar y ejecutar planes para la certificación de productos</p> <p>Articulación institucional con organismos en capacidad de diseñar y ejecutar planes para la certificación de ese tipo de productos</p> <p>Articulación institucional con el ISETA de la ciudad de Nueve de Julio que se encuentra en capacidad de diseñar y ejecutar planes para garantizar la calidad e inocuidad de ese tipo de productos</p>

#### 4. Programa de Capacitación de los Recursos Humanos

Problemas	Objetivos	Proyecto	Prioridad	Propuestas Concretas
4. Responder las necesidades reales de los distintos sectores participantes en el mercado laboral, debido a la falta de capacitación de sus recursos humanos	Generar un espacio interinstitucional dirigido a fijar una Agenda Anual de Capacitación regional que atienda necesidades reales no cubiertas en los territorios locales	<p>Instituto de Capacitación Laboral que contemple las necesidades reales de los diversos sectores productivos</p> <p>Capacitación Laboral para asistir a desempleados y beneficiarios de planes de empleo para que puedan mejorar su empleabilidad y obtener nuevos empleos</p>		<p>Articulación institucional con organismos en capacidad de diseñar y ejecutar planes para la capacitación laboral.</p> <p>Articulación institucional con empresas, y entidades educativas y de formación profesional en capacidad de diseñar y ejecutar planes para la capacitación laboral de estos segmentos de población.</p>

## TALLER: OBJETIVOS Y PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO URBANO - TERRITORIAL DEL CODENOBA

Apellido y Nombre: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

Cargo/Función: \_\_\_\_\_

Se presentan a continuación diversos problemas / objetivos vinculados a la temática de gestión, clasificados en tres ejes temáticos:

Nº	Problemas	Objetivos	Acuerdo SI / NO	Prioritarios	Propuestas concretas
1					Plan De Gestión Ambiental Del Territorio
2	Degradación de Suelos	Minimizar la degradación de los suelos			Control de aplicación de buenas prácticas agrícolas, rotación de cultivos.
3	Residuos Rurales	Eliminar las malas praxis: dispersión, disposición en sitios no controlados, lavado de bidones y tambores en cuerpos superficiales			Educación - Sensibilización Estrategia regional de gestión de residuos rurales. Ej.: sistema de retorno de envases; producción de abono orgánico con excretas de criaderos; control de moscas (reducción de humedad en las camas de deyección); inversión en ampliación de corrales y galpones para rotación y limpieza
4	Residuos sólidos urbanos	Extensión de área de recolección e incremento de frecuencia. Eliminación de basurales a cielo abierto y quema Minimización de residuos a disponer en relleno sanitario Generación de puestos laborales a partir de la progresiva gestión de residuos.			Regionalización de la gestión de RSU. Estudio específico de la problemática y determinación de alternativas de gestión regional: única, mixta, integrada, etc.
5	Agua con arsénico	Abatimiento de arsénico en el agua de ingesta hasta cumplimiento de los parámetros indicados en el Código Alimentario Nacional			Instalación, operación y mantenimiento adecuados de nuevas plantas Desarrollo de un sistema eficiente de uso: red paralela, entrega en bidones, entrega institucional a granel (en camiones cisterna)
6	Falta de estudios epidemiológicos sostenidos en el tiempo	Identificación de patologías asociadas a la ingesta sostenida de diversas dosis Arsénico. Identificación de patologías semejantes.			Solicitud al Ministerio de Salud del desarrollo de un estudio epidemiológico sostenido, respecto de patologías asociadas a HACER, en la región del CODENOBA.

		Distribución geográfica			
7	Uso ineficiente del agua Escasez del recurso	Optimización del uso del recurso hídrico para ingesta			Educación – Sensibilización Extensión de las redes de agua potable con instalación de medidores individuales en las áreas carentes de los mismos. Tarifa social. Fiscalización y sanción de usos arbitrarios de agua con especial interés en la de fuente para ingesta.
8	Efluentes cloacales	Tratamiento adecuado de los efluentes cloacales antes de su vuelco en cuerpos receptores Renovación y ampliación de redes y adecuación de las plantas depuradoras			Solicitud de obras de plantas depuradoras a la Provincia Extensión de redes a través de gestión mixta: provincia-Municipios-Barrios
9	Agroquímicos	Erradicar malas praxis: uso innecesario de agrotóxicos			Educación – Sensibilización Control de aplicación de la normativa vigente. Programa de producción limpia (orgánica). Debe incluirse en un programa nacional con evaluación de costos y rindes.
10	Áreas disturbadas o degradadas	Recuperación de áreas con déficit de calidad ambiental por acciones antrópicas			Programa de identificación y caracterización de zonas con elevado nivel de disturbio, con pasivos ambientales; áreas de tensión, fragilidad, vulnerabilidad. Integración en un Programa de Gestión Ambiental del territorio. Programa de recuperación con asistencia de entidades provinciales, nacionales e internacionales.
11	Áreas protegidas	Disponibilidad de áreas protegidas para conservación y manejo adecuados de ecosistemas singulares, Aprovechamiento turístico de las áreas futuras áreas protegidas Generación de recursos económicos genuinos a partir de la disponibilidad de zonas bajo protección.			Identificación y caracterización de zonas susceptibles de protección. Creación de las mismas, a partir de instrumentos legales municipales y regionales. Elevación a provincia y nación para su integración al sistema nacional de áreas protegidas. Obtención de recursos económicos a través de nación, provincia y entidades internacionales. Explotación turística sustentable (turismo científico, proteccionista, tradicional).
12	Escasez de recursos humanos especializados	Disponibilidad de recursos humanos capacitados en la gestión ambiental			Selección de personal profesional adecuado para su capacitación en gestión ambiental específica para la región. Convenios con entidades de altos estudios para capacitación regional in situ.
13	Escasa educación ambiental con base en problemática local y regional	Disponibilidad de agentes educadores formados en el conocimiento de las características ambientales locales.			Programa de educación, sensibilización, concientización en todos los sectores poblacionales;

14	Gestión individual poco integrada regionalmente	Integrar a los municipios del CODENOBA en esquemas de gestión ambiental comunes.			Elaboración y desarrollo de medidas no estructurales con acciones directas de integración para resolución de problemática ambiental, con especial énfasis en problemas acuciantes (inundaciones, sequía, residuos, etc.).
15	Escasa información estadística sobre dinámica hídrica	Disponer de datos estadísticos fiables			Instalar, operar y mantener un sistema de medición de parámetros hidrológicos
16	Inundaciones	Control eficiente de los excedentes. Gestión adecuada en los ciclos de sequía.			Integración a los proyectos de obras hídricas del Plan Maestro del Río Salado Exigencia a la Provincia de consulta y participación de los municipios y del CODENOBA en la toma de decisiones
17	Excedentes del Río V	Evitar el ingreso de los excedentes del Río V en las zonas productivas o pobladas. Regular las crecidas de manera de controlar el curso y permanencia de las aguas			Desarrollo de instrumentos legales regionales de convenios con autoridades de usos del agua en la Provincia de Córdoba
18	Canalizaciones clandestinas	Eliminar las canalizaciones clandestinas Cambio cultural en el comportamiento de los dueños de campos			Desarrollar instrumentos legales regionales que permitan el control y la sanción efectiva de los responsables de canalizaciones irregulares. Cumplir con el Código de Aguas de la Provincia de Buenos Aires
19	Baja percepción del origen o causas de los problemas ambientales	Conocimiento detallado de la estructura y funcionamiento de los ecosistemas de la región			Elaborar y aplicar un programa de difusión de la dinámica natural de sistemas y subsistemas
20	Escasa planificación del uso responsable de los recursos	Planificar			
21	Falta de políticas para mantener el patrimonio cultural e histórico				
22	Planes Urbanos, Zonificación, Usos del suelo	Organización adecuada de los espacios urbanos, respetando las individualidades y acordando en los espacios correspondientes a sistemas con dinámica común.			Elaboración de Códigos de Usos del Suelo, respetando la legislación vigente y acordando con Provincia cambios necesarios para adecuarlos a las realidades locales
23	Espacios verdes recreativos	Disponer de espacios verdes de uso público, recreativo			Creación y mantenimiento de espacios verdes de uso público. Integración en códigos de usos de suelo. Desarrollo de programas de sponsors, auspiciantes, microemprendimientos dedicados al mantenimiento, etc. Sensibilización en criterios de pertenencia de los bienes públicos en diversos sectores sociales
24	Patrimonio arquitectónico	Preservar hitos culturales, históricos, arquitectónicos			Evaluación de bienes públicos y privados para preservación. Desarrollo y aplicación de normas adecuadas para definición de estrategias de protección y manejo del

					patrimonio histórico y cultural
25	Estaciones de Servicios	<p>Disponer de servicios adecuados, con una distribución geográfica acorde con las necesidades de la región, sin contaminación del subsuelo</p> <p>Clausurar adecuadamente las estaciones de servicios abandonadas</p>			<p>MP. Inclusión en un Plan de Gestión Ambiental del territorio</p> <p>CP. Cumplimiento de la ley marco ambiental.</p>

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Tauber, F (1998). Ideas para una agenda de política municipal.
- 2.- Tauber, F (1998). Programa Observatorio de Calidad de Vida. La Plata.
- 3.- Tauber, F (2001). PRDM: el Programa de Reformas y Desarrollo de los Municipios argentinos 2. Revista: Contactar, la revista de los municipios; no. 8. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. ISSN: 1514-6456.
- 4.- Tauber, F. (1994). Situación actual de la agricultura y la ganadería en la provincia de Buenos Aires: introducción.
- 5.- Tauber, F. (1998). Elaboración de la metodología para el desarrollo integral del TOA
- 6.- Tauber, F. (1998). Enfoque sistémico del desarrollo municipal.
- 7.- Tauber, F. (2000) Región Capital y área metropolitana. Revista: Arquitectos; no. 61.
- 8.- Tauber, F. (2000). La hora de los municipios.
- 9.- Tauber, F. (2001). Metodologías para la implementación de un plan estratégico.
- 10.- Tauber, F. (2002). Universidad y sociedad, el cambio necesario. Reflexiones desde la extensión: un área de relación con la comunidad. Editorial: Universidad Nacional de Quilmes; Federación Argentina de Municipios. ISBN: 987-558-002-3.
- 11.- Tauber, F. (2004). Planeación institucional: planeamiento estratégico y continuo.
- 12.- Tauber, F. (2006). Plan Estratégico 2004-2007. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- 13.- Tauber, F., Sánchez, M (2002). Programa Observatorio de Calidad de Vida. Estrategia de Desarrollo Regional. Revista: Boletim Informatico da CORI; año 8, no. 46. Evento: IV Jornada Científica da AUGM sobre Meio Ambiente (28 al 31 de octubre de 2001).
- 14.- Tauber, F.; Delucchi, D. (1999). El proceso del desarrollo local y el valor de la información.
- 15.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Bognanni, L. (1995). La Plata: Propuestas Para un futuro de Progreso.
- 16.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Guardia H. (1995). Metodologías y estrategias para el desarrollo de proyectos de reconversión productiva en la actividad agropecuaria de la zona de crecimiento común. Ed.: Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo.
- 17.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J. (2002). Planificación estratégica en tiempos de crisis: la necesidad de la permanente readecuación metodológica.
- 18.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J. (2002). Procesos de innovación en la gestión local: información, tecnologías de gestión, participación comunitaria y readecuación organizacional: el caso de Tres Arroyos.
- 19.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Pintos, P.; Martino, H. (2002). La construcción de una región a partir de un proceso de planificación participativa: Región Tuyú Mar y Campo, una experiencia inédita de planificación estratégica participativa. Evento: IV Seminario Nacional de Redmuni/INAP: "Articulaciones Interinstitucionales para el Desarrollo Local" (Córdoba, Argentina, 29 de noviembre de 2002).
- 20.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Pintos, P.; Martino, H. (2003). Planificación estratégica en tiempos de crisis. La necesidad de la permanente readecuación metodológica. Evento: IV Seminario Nacional de Redmuni/INAP: "Articulaciones Interinstitucionales para el Desarrollo Local" (Córdoba, Argentina, 29 de noviembre de 2002).
- 21.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2001). El Programa de Apoyo a los Municipios.
- 22.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P. (2006). La planificación estratégica participativa.
- 23.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sanchez, M.; Martino, H., Frediani, J. (2000). Los planes estratégicos y los planes de financiamiento
- 24.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Sanchez, M.; Martino, H., Frediani, J. (2007). Construcción de una metodología participativa para el plan estratégico Zárate.
- 25.- Tauber, F.; Grégori, M.; Salvioli, M.; Larrivey, G. (2003). Diagnóstico urbano ambiental expeditivo de la ciudad de Trelew.

- 26.- Tauber, F.; Martino, H. (2006). Estudio sociolaboral del partido de Bolívar provincia de Buenos Aires.
- 27.- Tauber, F.; Martino, H. (2006). Proyecto Parque Industrial de Ensenada (PIE).
- 28.- Tauber, F.; Martino, H.; Delucchi, D.(2001). El Programa de Apoyo a los Municipios.
- 29.- Tauber, F.; Saccone, E.; Echave (1995). Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo de los municipios del Foro Intermunicipal de Promoción de Empleo. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- 30.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M (2000). Interdisciplina en la formación ambiental a través del Programa Observatorio de Calidad de Vida.
- 31.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M.; Frediani, J.; Delucchi, D. (2007). Los planes estratégicos y el gobierno local. Herramienta consensuada para el desarrollo local, como experiencia de participación comunitaria.
- 32.- Tauber, F.; Sanchez, M. (2006). Los planes estratégicos y el gobierno local.
- 33.- Tauber, F.; Vitalone, C.; González, M.; Delgado, O.; Longo, J.; Miró, E.; Resa, S.; Saraví Cisneros, R.; Stangatti, L.; Zanesi, A.; Narbaitz, Ca.; Panuncio, M.; Conti, A. (1998). Región Capital de la provincia de Buenos Aires, estudio exploratorio de sus ventajas comparativa.
- 34.- Tauber, F.; Zivano, G.; Fulco, C.; Merino, J.; Arrieta, G. (1999). Proceso participativo para la formulación y gestión institucional y social de un proyecto de desarrollo sustentable.
- 35.- Tauber, F; Delucchi, D.; Sánchez, M.; Martino, H; Frediani, J. (2000). Los planes estratégicos y los planes de financiamiento. Evento: I Encuentro Regional de Planificación y Gestión Urbana (Junín, año 2000).